تصویر ابوعبدالرحمن الکردی

انتشارات
نسل نو اندیش

مجموعه کتاب های مدیریت موفق

۱۰

مدیریت جهانی

نویسندگان : مویٔ علی

ربه کا تی
بن رن شاو
اندی بروس
جان اتین
کن لانگدن
جان سی مور
ترنس بریک
رابرت هولدن
کریستینا آزبورن
روی جانسون
جورج بولدن
مارتین شروینگتون

مترجم :
سیدکاظم بنی هاشمی

انتشارات
نسل نواندیش

www.naslenowandish.com
e-mail:info@naslenowandish.com

مجموعه کتاب‌های مدیریت موفق (۱۰)

مدیریت جهانی

نویسندگان:

موئ علی

ربه‌کا تی | جورج بولدن | ترنس بریک

اندی بروس | جان اتین | رابرت هولدن

روی جانسون | کن لانگدن | کریستینا آزبورن

بن رن‌شاو | جان سی‌مور | مارتین شروینگتون

مترجم:

سیدکاظم بنی‌هاشمی

مدیریت جهانی / نویسندگان موئ علی... [و دیگران]؛ مترجم کاظم بنی‌هاشمی.
تهران: نسل نواندیش، ۱۳۸۶.
۱۳۶ ص.: مصور. مجموعه کتاب‌های مدیریت موفق؛ [ج]. ۱۰.
شابک: 964-412-095-7
فیپا:
کتاب حاضر ترجمه‌ی فصلی از کتاب Successful manager's hand book است.
نویسندگان: موئ علی، جورج بولدن، ترنس بریک، اندی بروس، جان اتین، رابرت هولدن، روی جانسون، کن لانگدن، کریستینا آزبورن، بن رن‌شاو، جان سی‌مور، مارتین شروینگتون، ربه‌کا تی.
مدیریت. رفتار سازمانی. روابط بین اشخاص.
علی، موئ Ali, Moi، بنی‌هاشمی، کاظم، ۱۳۵۰ -، مترجم.
مجموعه کتاب‌های مدیریت موفق؛ [ج]. ۱۰.
۱۳۸۶ ج. ۱۰ ۳ م / ۳۱ HD
۶۵۸/۴ ۱۰۷۷۲۸۳

❖ مشخصات کتاب ❖

مجموعه کتاب‌های مدیریت موفق (۱۰)
مدیریت جهانی
مؤلفان: موئ علی و همکاران
مترجم: سیدکاظم بنی‌هاشمی
ویراستار: بهناز بهادری‌فر
بازخوان نهایی: زهرا صفاری
صفحه‌آرا: لیلا منتی
طراح جلد: مهسا آتش‌بیز
ناشر: **نسل نواندیش**
شمارگان: ۲۰۰۰ جلد
نوبت چاپ: اول
سال چاپ: ۱۳۸۶
شابک: ۷-۰۹۵-۴۱۲-۹۶۴
ISBN: 964-412-095-7
شابک دوره: X-۰۸۵-۴۱۲-۹۶۴

فهرست

پیش‌گفتار

توانایی پذیرش و انجام هم‌زمان تغییر و توسعه، رمز موفقیت مدیران موفق امروزی است. در دنیای متغیر کنونی، آن‌چه که رضایت‌بخش است، این است که مدیر بتواند از عهده‌ی تقاضاهای فردا برآید، در این صورت به پیشرفت و توسعه‌ی دائمی نیاز خواهد داشت. فشارهای وارده از رقبای برتر در یک محیط ناپایدارتر و بی‌ثبات‌تر اقتصادی، بیشتر از قبل است. مشتریان درخواست بهبود سریع کیفیت، از لحاظ زمانی برای خدمات نامطلوب از نظر خودشان دارند، در حالی که تغییر فن‌آوری، هم فرصت‌های جدیدی را برای سازمان‌های سازگار بر یک مبنای تقریبی روزانه و هم تهدیداتی را برای بقاء سازمان‌هایی که به‌طور ضعیفی تدارک و تجهیز شده‌اند، ارائه می‌کند.

برای موفق بودن (شدن) در چنین محیطی، مجبور به حفظ مهارت‌های فردی و دانش و استفاده از آخرین فنون برای برانگیختن و ترغیب دیگران به پذیرفتن (پذیرش) رهبری و عقایدتان هستید. مجموعه کتاب‌های دوازده‌گانه‌ای که به فارسی برگردانده شده و در خدمت شما خوانندگان محترم قرار دارد، کمک‌های لازم را به شما برای پیشرو ماندن در عرصه‌ی رقابت فراهم می‌کند. با تمرکز بر روی زمینه‌های کلیدی توسعه‌ی خویش و مهارت‌های افراد، روش‌های کارامد سازمان، ارتباط کلامی و مکتوب، اندیشیدن، برقراری ارتباط با دیگران، اجتناب از تعارض، ارزشیابی کارکنان، توسعه‌ی شغلی و رضایت شغلی و

شایستگی‌تان را در هر زمینه‌ی حیاتی برای موفقیت به عنوان مدیر و رهبر تیم در بخش دولتی یا خصوصی تضمین می‌کند. در این مجموعه، موضوعات، نکات کلیدی و روش‌های مورد نیاز برای دستیابی به عملکرد عالی وجود دارد.

سابقه‌ی مستقیمی برای چالش‌های روبه‌روی شما به عنوان یک مدیر وجود ندارد. شما خودتان را در وضعیتی خواهید یافت که هیچ کسی با آن از قبل روبه‌رو (مواجه) نشده است، امّا می‌توانید از تجربیات سایر افراد موفق برای کمک به خودتان جهت پیشروی در هر جهتی که جهان غیرقابل پیش‌بینی فراسوی‌تان قرار می‌دهد و در هر جهتی که تصمیم به رفتن دارید، استفاده کنید. برای این که اتلاف وقت، هرگز مانع انجام کار از سوی شما نشود، تا چه اندازه سازماندهی شده‌اید؟ نکته‌ی کلیدی برای کسب اطمینان از حمایت ارتباط مکتوب به جای ایجاد مانع برای توانایی‌تان جهت انجام کارها چیست؟ روی هم رفته، تصمیمات حیاتی ممکن است به نامه‌ها، گزارش‌ها و پست‌های الکترونیکی بستگی داشته باشد. شما تا چه اندازه به طور خلاق می‌اندیشید تا سزاوار معروف شدن به عنوان شخصی نوآور شوید، که عقاید چالشی را می‌پذیرد. این مجموعه، پاسخ این سؤالات را تشریح و تصریح می‌کند که چگونه در حالی‌که به بهبود توانایی‌تان برای سازماندهی امور، برقراری ارتباط با دیگران و خلق عقاید می‌پردازید، یک تیم و سازمان رو به جلو را به وجود آورید.

موفقیت شما تا حد زیادی به توانایی و اشتیاق دیگران به ایفای نقش در برنامه‌های‌تان بستگی دارد. اگر بتوانید دیگران را به پی‌گیری اقدامات ترغیب کنید، به نقطه مورد نظر خود در آینده دست خواهید یافت.

فنون برنامه‌ریزی عصبی کلامی، (NLP) را برای تحت تأثیر قرار دادن نظرات و نفوذ بر مدیران ارشد بهبود بخشید تا عقاید خوب شما شنیده شوند. از

آخرین و بدیهی‌ترین روش‌ها برای کمک به افراد جهت اندیشیدن درباره‌ی عملکرد و سپس بهبود آن استفاده کنید. امروز و هر روز، افراد حرفه‌ای واقعی می‌دانند که کلید افراد موفق آن‌چه که گفته شده نیست، بلکه چگونگی بیان (ابراز) آن است.

شما می‌توانید با کمک به دیگران برای بهبود و کار به سوی اهداف مشترک به موفقیت دست یابید، امّا موانع انسانی که بایستی بر آن‌ها غلبه کرد، وجود دارد. بعضی از افراد چالش‌های خاصی را از طریق ارزش‌های داخلی متفاوت با شما، ارائه خواهند کرد. دریابید که چرا افراد، چالش‌های خاصی را از طریق ارزش‌های داخلی متفاوت با شما، ارائه خواهند کرد. دریابید که چرا افراد برای کمک به شما جهت پیش‌بینی رفتار خود و اقدام برای جلوگیری از مشکلات و کاهش تعارض، مقاومت می‌کنند.

البته، علاوه بر رهبری، کارکنان به فرایند ارزشیابی نیاز دارند. اگر کارکنان انتظارهای موجود از خودشان را درک نکنند، چه طور می‌توانند آن‌ها را برآورده کنند؟ شما به یک روش ارزشیابی کارامد نیاز دارید که قادر به یکپارچه کردن برنامه‌های توسعه‌ی جامع و مشخصی باشد که در آن هر کسی بتواند دریابد که موفقیت برای کارکنان به چه معناست و برای تقویت نقاط قوت و کار بر روی نقاط ضعف مورد استفاده قرار گیرد.

موضوع مهم برای موفقیت شرکت و کارکنان، سهامداران یا گروه‌های ذینفعِ خارج از سازمان‌تان هستند. مدیران موفق به مشتریان، هدایت‌کنندگان واقعی سازمان، احساس جزئی (عضوی) از تیم بودن را می‌بخشند. به هنگام اندیشیدن در مورد روش آتی خود، مشتریان را در درجه‌ی نخست اهمیت قرار دهید. اگرچه وظیفه‌ی شما نه تنها عمل کردن به وعده‌های‌تان است، بلکه باید به این

صفت شناخته و دیده شوید. شما برای ارتقاء شهرت و اعتبار سازمان‌تان به استراتژی‌ها و مهارت‌های خاصی نیاز دارید. شهرت و اعتبار مورد بحث به پوشش تبلیغاتی و رسانه‌ای به اندازه‌ی خدمات‌تان بستگی دارد، بنابراین برای دستیابی به حمایت لازم، بایستی پیام درست را به مخاطبان کلیدی‌تان ارسال کنید.

امروزه روبه‌رو شدن با دنیای خارج به معنای تعامل در یک اقتصاد جهانی و یکپارچه است. برای این که یک مدیر جهانی موفق باشید، بایستی چشم‌انداز جهانی را با درک مشتریان و هنجارهای فرهنگی متفاوت و غلبه بر موانع ارتباطی توسعه دهید.

یک دام عمومی و مشترک در برابر افراد حرفه‌ای بلندپرواز و موفق وجود دارد: دام کارکردن در ساعات طولانی به شکل گسترده. ممکن است به شرایط مناسب مالی و مادی دست یابید، برای مثال استانداردِ بالاتر از زندگی، امّا در این فرایند، روابط، توسعه‌ی خویشتن، فعالیت‌های اوقات فراغت و لذات شخصی نادیده انگاشته می‌شود.

شما به اندیشیدن دقیق و حفظ تعادل بین کار و زندگی نیاز دارید. این مجموعه به شما چگونگی لذت بردن کامل از زندگی، افزایش شادابی و اثربخشی کاری را نشان می‌دهد. نگرش «کار هوشمندانه‌تر نه سخت‌تر» را به کار گیرید و در برنامه‌ریزی توأمان آینده و مسیر شغلی‌تان استفاده کنید. پیشنهادهای بازار کار را ارزیابی کنید و گزینه‌ها را به طور کامل برای توسعه‌ی یک مسیر شغلی پویا و یک مجموعه‌ی وسیع از مهارت‌های‌تان بیابید.

این مجموعه با نمودارها، چک لیست‌ها و دیاگرام‌های گام به گام و تصاویر زیرنویسی شده، به آسانی قابل پی‌گیری و دستورالعمل‌های دقیق در هر زمینه‌ی مهارتی، همراه شده است. مطالعات موردی برگرفته شده از زندگی

واقعی بر نکات به وجود آمده تصریح می‌کند، در حالی که قواعد (باید و نباید) و «سؤالات برای پرسیدن از خودتان» به شایستگی راهنمایی‌های ارائه شده، افزوده است. بیش از ۱۲۰۰ نکته‌ی کلیدی به بینش‌هایی که مدیران موفق در مسیرهای شغلی‌شان یافته‌اند، اشاره دارد.

این مجموعه از زبان قابل فهم و صریحی در سراسر کتاب استفاده و از اصطلاحات تخصصی و فنی برای درک سریع اجتناب می‌کند و به طور یکسانی برای مدیران مجرب و افرادی که در جست‌وجوی یادگیری یا یکپارچه کردن مهارت‌های جدید هستند، مناسب است و نیز به عنوان یک منبع ارزشمند از موضوعات مرجع که به هنگام روبه‌رو شدن با گستره‌ای از وضعیت‌های ناآشنا مورد استفاده قرار گیرد، عمل می‌کند.

سه کتاب اوّل این مجموعه، فنون اساسی مدیریت کارامد، ارتباطات و نوآوری را پوشش می‌دهد (سازماندهی امور، اصول نگارش کارامد و اندیشیدن خلاق). چهار کتاب بعدی چگونگی هدایت و نفوذ بر دیگران، فنون برجسته‌ی کنترل هوش عاطفی (احساسی)، تبدیل افراد مشکل‌ساز به بازیگران تیم و ارزیابی عملکرد کارکنان و تیم‌ها را نشان می‌دهد (نفوذ بر کارکنان، توسعه‌ی مهارت‌های NLP، چگونگی رفتار با افراد مشکل‌ساز و ارزشیابی کارکنان). این مجموعه سپس چگونگی رویارویی با دنیای خارج را نشان می‌دهد، ارسال و تفهیم یک پیام سازمانی، تمرکز بر روی مشتری و عمل کردن در بعد جهانی، (مدیریت روابط عمومی، مشتری‌مداری و مدیریت جهانی). سرانجام، این مجموعه به هنر دستیابی به رضایت در کار و زندگی شخصی‌تان و برنامه‌ریزی روش کاری برای رسیدن به نقطه‌ی موردنظر تبدیل می‌شود (برقراری تعادل بین کار و زندگی و مدیریت مسیر شغلی).

موفقیت برای مدیرانی که قادر به تجزیه و تحلیل موثر عملکرد حرفه‌ای‌شان و نیز اتخاذ اقدامات لازم برای بهبود آن هستند، حاصل می‌شود. بهبود و پیشرفت منجر به نتایجی می‌شود و این مجموعه این فرایند را شروع یا تسریع خواهد کرد. هر مدیری که برای آینده آرزوهایی دارد، این مجموعه را به عنوان یک مرجع با ارزش کاری جهت مشکلات و فرصت‌هایی که افراد حرفه‌ای امروزی، هر روز با آن مواجه می‌شوند، خواهد یافت. و در آخر، مدیران خوب را بر روی مسیر موفقیت سریع جهت تبدیل به بازیگران برجسته که تغییر را می‌پذیرند و از طریق پیشرفت رشد می‌یابند، قرار می‌دهد.

در پایان لازم است، از زحمات همسرم مهدیس مسیبی، که محیط آرامی را جهت ترجمه‌ی این مجموعه برای این حقیر فراهم کرده‌اند و از راهنمایی‌های آقای قیاس محمّد رادنیا و نکته‌سنجی ادبی سرکار خانم بهادری‌فر و مساعدت مدیریت محترم نسل نواندیش، آقای بیژن علیپور کمال تشکر را دارم، چرا که بدون حمایت این عزیزان این مجموعه به بار نمی‌نشست.

سخنی درباره‌ی نویسندگان

خانم «موئ علی» نزدیک به دو دهه به عنوان مشاور بازاریابی و روابط عمومی فعالیت نموده است. او مؤسس و رئیس اجرایی شرکت بازاریابی و روابط عمومی Pink Anglia و متخصص در امور مربوط به مشتریان دارای بودجه‌ی محدود، به ویژه کسب و کار کوچک و موسسات خیریه می‌باشد.

خانم «موئ علی» کتاب‌های متعددی راجع به روابط عمومی و بازاریابی شامل مدیران حیاتی و کارآمد و روابط عمومی کارآمد نگاشته است.

آقای «جورج بولدن» رئیس و مدیر عامل شرکت بین‌المللی و با مسؤولیت محدود ALA بوده و استفاده از فرآیند یادگیری برای حل مشکلات تجاری را ارتقا بخشیده است. وی دارای مشتریانی در سطح جهانی بوده و برای بسیاری از شرکت‌های بین‌المللی مانند سازمان جهانی بهداشت، به عنوان مشاور فعالیت کرده است. او مقالات و کتاب‌های متعددی نظیر، بازساختاردهی صنعتی نوشته است.

آقای «ترنس بریک» رئیس موسسه مدیریت فراملّی ایالات متحده امریکا، مشاور توسعه اجرایی رهبری، به ویژه در مدیریت چالش‌های انسانی جهانی‌سازی می‌باشد. وی در سراسر دنیا برای طراحی، توسعه و اجرای کارگاه‌های آموزشی بازرگانی جهانی برای مشتریان، به آمریکا، آسیا و اروپا سفر

می‌کند. کتاب‌های قبلی‌اش شامل تجارت در سطح بین‌الملل: راهنمایی برای موفقیت‌های میان فرهنگی می‌باشد.

آقای «اندی بروس» موسس و رئیس اجرایی شرکت با مسؤولیت محدود ساف تولز، مشاور مدیران و شرکت‌های نرم‌افزاری می‌باشد. او از یک تخصص عمومی در زمینه‌ی تجارت برخوردار بوده و به مدت ده سال درباره تعیین جهت استراتژیک و اعمال برنامه‌های تغییر به سازمان‌های متعددی کمک نموده است. کتاب‌های قبلی‌اش شامل مدیران حیاتی: مدیران حیاتی و مدیریت پروژه و اندیشیدن استراتژیک می‌باشد.

«جان اتین» یک شریک ارشد با شرکت Coaching Solutions، شرکت نوآوری که روش‌های آموزش و مربی‌گری اجرایی را در سراسر بریتانیا ارائه می‌کند، است. وی به طور منظم برای مجلات متعددی شامل، تئوری و روانشناسی، سازمان و روانشناسی، سازمان و مردم و آموزش شغلی قلم می‌زند. او هم‌چنین به عنوان نویسنده مشترک با «روی جانسون» در کتاب‌های متعددی مانند مدیران حیاتی: مربی‌گری موفقیت‌آمیز و برقراری ارتباط با هوش عاطفی همکاری نموده است.

آقای «رابرت هولدن» موسس پروژه خوشبختی و شراکت موفق مربیگری است. او یک مجری، روانشناس و سخنران الهام‌بخش بوده است و کثیری از مردم را از کارآفرینان تا ورزشکاران هدایت و رهبری می‌کند. جدیدترین انتشارات‌اش شامل «تغییر اتفاق می‌افتد، سلام خوشبختی و اکنون خوشبختی»، می‌باشد.

آقای «روی جانسون» پایه‌گذار و شریک بزرگ Coaching Solutions است. او هم‌چنین به عنوان یک مربی در شرکت‌اش مشغول به فعالیت بوده است و به مدیران در ارتقای عملکرد و اداره‌ی تغییر کمک می‌کند. او با «جان اتین» در

پروژه‌های متعددی، از کتاب‌ها و مقالات تا واحد آموزش مهارت‌های مربی‌گری، همکاری تنگاتنگی داشته است.

آقای «کن لانگدن» از پیشینه‌ای در مورد بازاریابی و فروش در صنعت رایانه برخوردار بوده است و سخنرانی‌های متعددی را درباره اندیشیدن استراتژیک و برنامه‌ریزی برای مخاطبان در اروپا، استرالیا و آمریکا برگزار نموده است. او یک پیشقدم در زمینه‌ی بکارگیری فنون مدیریت پروژه در صنعت فن‌آوری اطلاعات بوده است و اکنون به شرکت‌های بزرگ و کوچک در بازنگری استراتژیها در سطح هیات رئیسه و تیم کمک می‌کنند.

خانم «کریستینا آزبورن» رئیس اجرایی Business Solutions، یک مشاور منابع انسانی استراتژیک بوده است و به مشتریان در مورد چگونگی طراحی سازمان‌ها و توسعه کارکنان برای موفقیت مشاوره می‌دهد. او در مدرسه‌های بازرگانی سخنرانی نموده و در سطح هیات مدیره و غیر هیات مدیره در بخش‌های عمومی و خصوصی فعالیت داشته است. او به عنوان یک همکار در موسسه‌ی Directors and the Chartered Institute of Personal and Development نیز مشغول به کار است.

آقای «بن رن‌شاو» یک مربی موفق، رهبر سمینار و سخنگوی الهام‌بخش بود، که به خاطر فعالیت‌های نوآورانه‌اش با شرکت‌های پیشرو در سطح بین‌المللی، مورد تحسین و تمجید قرار گرفته است. او در هیات مدیره The Coaching Success Partnership و پروژه خوشبختی فعالیت داشته و بعنوان یک کارشناس ارتباطات در کانال چهار تلویزیون انگلیس در برنامه‌ای تحت عنوان Perfect Match ظاهر شده است.

آقای «جان سی‌مور» یک متخصص در زمینه‌ی آموزش حرفه‌ای NLP است.

او یک مشاور و مربی بازرگانی بین‌الملل و دارای کتاب‌های پرفروش و بنیان‌گذار موسسه‌ی بریتانیایی به نام خودش در زمینه‌ی آموزش NLP است. او نویسنده‌ی همکار، مقدمه‌ای بر NLP: برنامه‌ریزی عصبی و کلامی است.

آقای «مارتین شروینگتون» مشاور، مربی در زمینه‌ی بکارگیری تکنیک‌های NLP برای ارتقای سطح خلاقیت، اثربخشی و توسعه‌ی فردی در سازمان‌ها است. او به عنوان یک نویسنده‌ی بین‌المللی، کتاب‌های متعددی در مورد NLP شامل: Don’t think of purple spotted oranges نوشته است.

خانم «ربه کا تی» مشاور مدیریت و رئیس پیشین موسسه‌ی راهنمای شغلی است. او کتاب‌های چندی راجع به موضوع مدیریت شغلی، شامل «چگونه شما می‌توانید شغلی بدست آورید»، تهیه تاریخچه‌ی زندگی‌تان و مهارت‌های مصاحبه موفق، نگاشته است. او یک برنامه در سریال‌های تلویزیون SKY تحت عنوان «غرایز اساسی» ارائه کرده است.

مقدمه

سازمان‌ها در هر گوشه و کنار جهان، در حال رسیدن به آن سوی بازارهای داخلی برای تبدیل شدن به بازیگران بین‌المللی هستند. این امر، نه تنها تجارت مربوط به خودشان را تحت فشار قرار داده، بلکه به عنوان مسأله‌ای مهم برای خود مدیران شاغل در عرصه‌ی مرزهای فرهنگی و جغرافیایی مطرح است. مدیریت جهانی به شما چگونگی موفقیت در جهان امروز را می‌آموزد.

این نوع مدیریت، رویکرد و روش‌های مشخصی را برای کمک به شما جهت اداره‌ی جهانی شبکه و تیم‌ها فراهم و مهارت‌های مورد نیاز برای مواجهه با فرهنگ‌های مختلف را بررسی می‌کند. راهنمایی‌های عملی، شامل ۱۰۱ نکته‌ی کلیدی کوتاه، به شما در دستیابی به بهترین نتایج برای خود و تیم‌تان یاری می‌رساند. سرانجام، پرسشنامه‌ی ارزشیابی، شما را قادر به ارزیابی و بهبود مهارت‌های مدیریت جهانی می‌کند.

موفق بودن به عنوان یک مدیر جهانی

برای یک سازمان جهت موفقیت در سطح جهانی، تغییر بنیادی در رویه‌های تجاری لازم است. برای تبدیل شدن به یک مدیر جهانی موفق، تلاش خود را به سمت یک چشم‌انداز جهانی معطوف کنید.

مفهوم جهانی شدن

تعاریف متعددی از اصطلاح «جهانی شدن» وجود دارد. مفهوم تجاری جهانی شدن و به خصوص چرایی اهمیت آن را درک کنید. برای مواجهه با پیچیدگی‌های جهانی شدن آماده باشید.

◀ کوچک شدن جهان

یکی از جنبه‌های بسیار باارزش مدیریت جهانی، فرصت ایجاد روابط نزدیک با مردمانی از تمام جهان است.

۱ آگاهی خود را از جهانی شدن بالا ببرید.

تعریف جهانی شدن

در تجارت، جهانی شدن، روندی به سوی یک اقتصاد جهانی هماهنگ است. جهانی شدن به طور روز افزونی در بازارها، امور مالی، تولید و تدارکات دیده شده

است. سیاست، فرصت‌های جهانی را به وجود آورده، اقتصاد، مشوق‌ها و فن‌آوری ابزارهایی را ارائه کرده است. در یک مفهوم وسیع‌تر، جهانی شدن فرآیندی است که در آن، ساکنین محلی (بومی) به طور روزافزونی تحت نفوذ و تأثیر نیروهای جهانی هستند و به تعامل بزرگ‌تر فرهنگی رهنمون می‌شوند.

۲ از تمام ابزارهای فن‌آوری در دسترس، برای برقراری ارتباط در سطح جهانی استفاده کنید.

همکاری یا تشریک مساعی جهانی

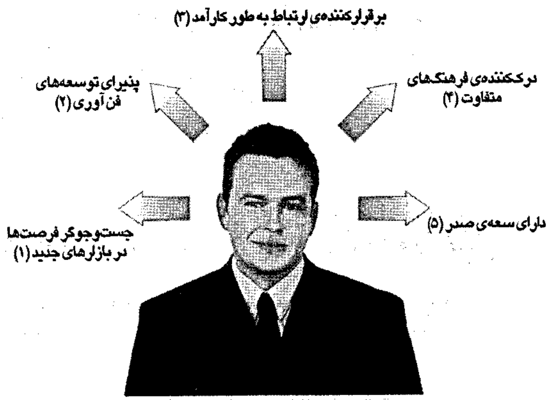
جهانی شدن به آرامی تکامل یافته است. در قرن بیستم، اشکال جدید همکاری‌های اقتصادی بین کشورهای پیشرفته‌ی صنعتی به عنوان نتیجه‌ای از دو جنگ جهانی خانمان‌سوز به وجود آمده است. این همکاری‌ها، شامل، بانک جهانی، صندوق بین‌المللی پول (IMF) [1]، موافقت‌نامه‌ی عمومی تعرفه و تجارت (GATT) [2] است. بعدها، فروپاشی دیوار برلین (۱۹۸۹) و اتحاد جماهیر شوروی (۱۹۹۲) باعث گسترش دموکراسی به همراه آزادسازی بازارها گردید.

بررسی بازارها

بازارهای جدید و نوظهور، فرصت‌هایی برای تجارت، جهت افزایش درآمدها فراهم می‌کنند. در حالی که هر کشوری از فرهنگ خاص خودش برخوردار است؛

1. International Monetary Fund
2. General Agreement On Tariffs and Trade

بسیاری از بازارهای نوظهور و جدید، از گروه‌های جدید اجتماعی در حال رشد متوسطی که دارای اشتیاق و توانایی مصرف پول برای کالاهای با نشان تجاری هستند، برخوردارند. درباره‌ی این نکته بیندیشید که سازمان چگونه می‌تواند وارد بازارهای جدید شود و هزینه‌ها راکاهش دهد. برای مثال، با افزایش مقیاس تولید یا نقل مکان به یک محل با هزینه‌ی پایین‌تر.



۳ فن‌آوری جدید را در اختیار بگیرید.

۴ برای تغییرات سریع و ناگهانی آماده باشید.

به کارگیری فن‌آوری جدید

پیشرفت در صنعت حمل و نقل و ارتباطات، باعث افزایش جریان کالا، سرمایه، اطلاعات، افکار و نیروی انسانی شده است. محدودیت‌های پیشین زمان و فضا در یک جهان متشکل از اینترنت، اینترانت، تلویزیون ماهواره‌ای و ارتباط از راه دور برطرف شده است. ببینید که چگونه یک زیرساختار فن‌آوری می‌تواند

عقیده‌تان را درباره‌ی آن‌چه که تجارت می‌تواند انجام دهد و محل، زمان و چگونگی آن تغییر دهد؟

درک فرآیند جهانی شدن

یک مدیر جهانی نیاز به آگاهی از دستاوردهای سازمان خود دارد، تا در فرآیند جهانی شدن، به نقطه‌ای که می‌خواهد به آن دست یابد، موفق باشد. فرآیند جهانی شدن را درک و سیاست‌هایی را شناسایی کنید که به سازمان‌تان یک مزیت جهانی را عرضه می‌کند.

۵ به کسب اطلاعات درباره‌ی برنامه‌های سازمان خود، راجع به توسعه‌ی جهانی مبادرت ورزید.

نکاتی برای به خاطر سپردن

- **داشتن شعبات یا شرکت‌های تابعه‌ی (فرعی) جهانی به اندازه‌ی یک سازمان جهانی واحد، مؤثر نیست.**
- **حتی یک تجارت داخلی (خانگی) کوچک نیز می‌تواند به یک سازمان جهانی تبدیل شود.**
- **تطبیق با بازارهای جهانی، نیازمند تعداد بیشتری از کارکنان و یادگیری سازمانی است.**

فعالیت در سطح ملی

تجارت داخلی یا ملی، به طور منحصر به بازارهای داخلی‌اش وابسته است. چنین

شرکتی، هیچ‌گونه سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی (FDI)[1] را برای شروع عملیات بین‌المللی انجام نداده است، اگرچه می‌تواند وارد عرصه‌ی رقابت بین‌المللی، به وسیله‌ی در اختیار گذاشتن حق تولید کالاها یا خدمات خود به سازمان‌های دیگر با دریافت فرانشیز یا به‌وسیله‌ی صادرات شود. آگاه باشید که در اقتصاد تجارت آزاد، یک تجارت داخلی همیشه با خطر از دست دادن بازار داخلی‌اش در برابر شرکت‌های بسیار رقابتی، روبه‌رو است.

فعالیت در سطح بین‌المللی

زمانی که فعالیت‌های بین‌المللی یک سازمان داخلی به یک اندازه‌ی مشخص می‌رسد، ممکن است شعبه‌ای بین‌المللی برای نظارت و کنترل بر تعاملات بین مرزی، از قبیل دادن مجوز برای تولید کالاها یا ارائه‌ی خدمات، یا دادن حق انحصاری فروش کالا یا صادرات کالاها ایجاد شود. سپس یک دفتر فروش ممکن است در کشور دیگر بازگشایی، یا سرمایه‌گذاری مشترکی با یک شرکت خارجی انجام شود. بررسی کنید که شرکت چگونه می‌تواند به شما در دستیابی به بازارهای جدید کمک کند؟ شاید بتواند به طور برجسته‌ای تحقیقاتی را که جهت موفقیت در یک قلمرو جدید به آن نیاز دارید، کاهش دهد.

۶ توانایی بالقوه‌ی جهانی سازمان خود را شناسایی کنید.

1. Foreign Direct Investment

۷ اطمینان حاصل کنید که تیم تحت مدیریت شما از یک بینش جهانی برخوردار است.

تجارت چند ملیتی

به هنگام توسعه‌ی تجارت بین‌المللی، حضور فیزیکی شرکت‌های فرعی در کشورهای گوناگون، توسعه می‌یابد و ممکن است این کار را از طریق ادغام، (تملک) خرید یا به وسیله‌ی ایجاد نمایندگی‌های جدید انجام دهد. در این رویه، قدرت تمایل به توزیع شدن در سطح کشورها و در هر کشور بر اساس انجام تجارت و مجموعه‌ای از اقدامات، شامل فروش و خدمت به مشتری، در قلمرو مربوط به خودش دارد. چالش موجود، ایجاد هماهنگی بین توسعه‌ی کالا و اداره‌ی نمایندگی‌ها در آن سوی مرزهای جغرافیایی است.

۸ بررسی کنید که چگونه سازمان شما قصد دستیابی به اهداف جهانی را دارد و چه موانعی بر سر راهش وجود دارد؟

◀ آماده بودن
قبل از یک جلسه‌ی تجاری بین‌المللی، زمانی را برای ارائه‌ی اطلاعات به افراد در مورد اهداف اصلی سفر اختصاص دهید، تا اعضای تیم به تمرکز قبل از جلسه دست یابند.

تکامل تدریجی برای تبدیل شدن به یک سازمان جهانی

چالش بعدی، ادغام نمایندگی‌ها به سوی یک شبکه‌ی وظیفه‌ای کامل است. یک سازمان جهانی باید به عنوان یک شرکت جهانی بیندیشد و عمل کند، در حالی

که نمایندگی‌های محلی‌اش را نیز حفظ کند. در این مرحله، قدرت از کشورهای خاص به گروه‌های تجاری بین‌المللی، مسؤول کالای جهانی و مدیریت‌های تجاری، تحقیق و توسعه‌ی اقتصادی انتقال می‌یابد. دریابید که هماهنگی فرامرزی، یک امتیاز تجاری بسیار مهم است و به شما توانایی‌هایی را که رقبایتان نمی‌توانند به آسانی به آن‌ها برسند، خواهد بخشید.

سؤالاتی برای پرسیدن از خودتان

- **از کجا می‌توانم اطلاعات به روز را راجع به مدیریت جهانی سازمان خود بیابم؟**
- **چه طور می‌توانم به کارکنان و خودم برای توسعه‌ی یک چشم‌انداز جهانی کمک کنم؟**
- **برای حمایت از هماهنگی جهانی تجاری در واحد خود چه کاری می‌توانم انجام دهم؟**
- **آیا روش‌های کاری‌مان با بهترین روش‌های اجرایی در تمام دنیا در ارتباط است؟**

شناسایی ظرفیت‌های تجارت جهانی

هر مدیر جهانی، نیاز به پیشبرد رسالت یا ماموریت مورد نیاز برای موفقیت در اقتصاد جهانی یکپارچه دارد. وضع بازار را درک کنید، یک زمینه‌ی تجاری خاص را توسعه دهید، فرآیندهای کاری‌تان را بهبود بخشید، یک تیم با استعداد را تشکیل دهید و حفاظت از هویت سازمانی‌تان را نشانه بروید.

۹ همه‌ی مفروضات موجود درباره‌ی انجام فرآیندهای تجاری را به چالش بکشید.

سؤالاتی برای پرسیدن از خودتان

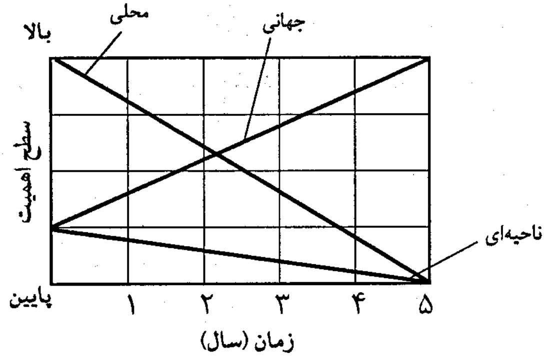
- آیا من خود را با نیازها و خواسته‌های جهانی در حال تغییر مشتریان همگام می‌کنم؟
- آیا من در جستجوی توانایی بالقوه‌ی جهانی در نوآوری‌های محلی هستم؟
- آیا من افرادی راکه بتوانند از عهده‌ی پیچیدگی‌های تجارت جهانی بر بیایند، به کار می‌گیرم؟
- آیا من ازکارکنان برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات جهانی قدردانی می‌کنم؟

نگاه موشکافانه به بازار

بر محیط کاری تجاری برای شناسایی هر گونه فرصت و تهدیدات مؤثر بر سازمان، نظارت و کنترل داشته باشید. باید از روند صنعت، تغییرات در اولویت‌های مشتری، تغییرات عملکرد رقبا در بالا بردن کیفیت کالاها یا قیمت‌های محصولاتشان، فن‌آوری جدید، تغییرات در قانون و مقررات، تغییرات در خط مشی‌های دولتی مربوطه، روش‌های جدید بازاریابی و توزیع و منابع عرضه‌ی جدید، آگاه باشید. اطلاعات راگردآوری کنید تا مطمئن باشید که خط‌مشی‌های برنامه‌ریزی و مدیریتی بر اساس واقعیات هستند، نه حدس و گمان.

◄ روابط مشتری

به هنگام دستیابی سازمان به موفقیت‌هایی در بازار جهانی، تعادل مربوطه به تجزیه و تحلیل خرید مشتری ممکن است تغییر یابد. مشتریان محلی و منطقه‌ای ممکن است تأثیر کمتری نسبت به مشتریان جهانی بر روی تجارت‌تان داشته باشند.



۱۰ در جستجوی فرصت‌های بازار مناسب باشید.

۱۱ سازمان خود را با سازمان‌های رقیب مقایسه کنید.

۱۲ جنبه‌های مختلف تجارت و کسب و کار خود را بررسی کنید.

دقت و توجه خاص

در راستای اهداف استراتژیک جهانی، یک شرکت باید اطلاعات خاصی را در اختیار داشته باشد. بررسی کنید، که مشتریان‌تان چه کسانی هستند؟ کجا قرار دارند و چگونه تغییر می‌کنند و کالاها یا خدمات خود را بررسی کنید تا دریابید کدام یک از آنان از بهترین توانایی بالقوه برای موفقیت برخوردارند، در حالی که به حداقل سازگاری نیاز دارند.

بازارهای حیاتی را مطالعه کنید، تا دریابید که چگونه می‌توانید به این بازارها

وارد شوید و یا آن را توسعه دهید. سرانجام، نگاهی به برنامه‌ریزی رقبای محلی و جهانی داشته باشید. در این باره بیندیشید که چگونه این برنامه‌ها می‌توانند بهتر و آزموده‌تر شوند.

یادگیری برای مزیت رقابتی

برای بهبود برنامه‌ریزی‌ها و توانایی توسعه و حفظ منابع مربوط به مزیت رقابتی، یک شرکت باید به طور دائم در حال یادگیری باشد. دریابید که مزیت رقابت جهانی حداقل از سه منبع حاصل می‌شود:

۱) شایستگی فنی؛ توانایی جذب و به کار گرفتن دانش در تمام سطح سازمان.
۲) شایستگی عملیاتی؛ توانایی توسعه‌ی فرآیندها و سیستم در رده‌ی جهانی.
۳) شایستگی ارتباطی؛ توانایی کار کارآمد با مشتریان، همکاران و شرکای ناهمگون فرهنگی.

◀ استفاده از اینترنت

این مدیر در اینترنت، برای شناسایی افرادی در سازمان خود که شایستگی عضویت در یک تیم توسعه‌ی کالای جدید جهانی را داشته باشند، جستجو می‌کند.

نکاتی برای به خاطر سپردن

- **شباهت در ترجیحات مشتری جهانی، فرصت‌هایی را برای اقتصاد کلان از نظر مقیاس ارائه می‌کند.**
- **مشتریان جهانی، به سر و کار داشتن با عرضه‌کنندگانی تمایل دارند که از توانایی برآوردن نیازهایشان در سراسر جهان برخوردارند.**
- **توجه خود را بر روی توانایی‌هایی که شما را در بازار جهانی برجسته و ممتاز می‌کند، متمرکز کنید.**

حداکثر کردن ارزش و حداقل کردن هزینه‌ها

یک فعالیت یا تجارت، شامل فعالیت‌های باارزشی نظیر توسعه‌ی کالا و بازاریابی است. سازمان باید در مورد محل هر کدام از این فعالیت‌ها به منظور حداکثر کردن ارزش و حداقل کردن هزینه‌ها تصمیم‌گیری کند. به تخصیص مسؤولیت‌ها و تغییر شکل ساختار تجاری سازمان خود، به سوی یک شبکه‌ی جهانی با استفاده از روش‌هایی برای هماهنگی بین واحدهایی نظیر بودجه‌بندی و گزارش‌دهی مبادرت ورزید.

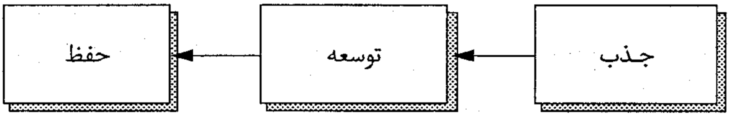
مدیریت برای نتایج

یکی از مسؤولیت‌های بسیار مهم شما، به عنوان یک مدیر جهانی، جذب، توسعه و حفظ آمادگی در سطح جهانی است. به خاطر داشته باشید که کارگران با استعداد، در پی فرصتی برای انجام کار چالشی و خلاق و به واسطه‌ی موقعیتی برای توسعه‌ی حرفه‌ای، به عرصه‌ی تجارت جهانی جذب شده‌اند. آن‌ها برای برنامه‌هایی ارزش قائل می‌شوند، که یادداشت‌هایی را به همراه دارد. مطمئن شوید که همکاری در ورای مرزها ممکن است و این‌که تیم شما فرآیندهایی را برای در اختیار گرفتن، انتشار و ادغام دانش جدید و بهترین روش‌های انجام کار، در اختیار دارد.

۱۳ به خاطر داشته باشید که نیروی کار بااستعداد برای موفقیت جهانی، لازم و ضروری است.

◀ اولویت‌بندی افراد

جهانی‌سازی موفق، به افراد بااستعداد بستگی دارد. بهترین افراد را به کار گیرید، مهارت‌هایشان را توسعه دهید و برای حفظ آنان پاداش‌های لازم را به آنان بدهید.



جذب کارکنان با کیفیت عالی

محرک	امتیاز
کار چالشی	شغل‌هایی که به خوبی طراحی شده‌اند و پروژه‌های بین‌المللی، حس واقعی از اجرا و تکمیل را به وجود می‌آورند.
فرصت‌های جهانی	کار در محیط‌های مختلف، فرصتی برای دستیابی به یک دیدگاه تجاری جهانی با ارزش را فراهم می‌کند.
حمایت از خانواده	حمایت دائمی، کارکنان و خانواده‌هایشان را قادر می‌سازد تا بتوانند تقاضاهای مربوط به زندگی و کار در آن سوی مرزها را به خوبی اداره کنند.
توسعه‌ی حرفه‌ای	فرصت‌های موجود برای دستیابی به آخرین مهارت و دانش، رضایت و اثربخشی فردی را افزایش می‌دهد.
پاداش و تأیید	برنامه‌های پرداخت رسمی و پیشرفت کارراهه‌ی شغلی نشان می‌دهد، که تجربه‌ی جهانی با ارزش است.
سفر به دور دنیا	افراد ماجراجو، فرصت کشف جهان و تجربه کردن فرهنگ‌های مختلف را ارج می‌نهند.

فعالیت مجدد برای رشد

یک شرکت تجاری باید به طور دائم برای آینده‌ی خود در بازار جهانی تلاش کند. شرکت‌ها، این کار را به وسیله‌ی نگاه موشکافانه به رقابت آزاد و خلق فرصت‌های

جدید، ورای تصور و فکر مشتری انجام می‌دهند. اطمینان حاصل کنید که تیم شما از کارکنان مختلف جهت غلبه بر چالش بازار جهانی تشکیل شده است. به خاطر داشته باشید که تنوع، نوآوری را توسعه می‌دهد. فرهنگ سازمانی شما، پناهگاه و ابزاری برای عقاید با کیفیت عالی است.

◀ فرصت ابراز عقاید مختلف

این مدیر، ارزش ترویج و تسهیم عقاید را درمی‌یابد. او ترتیب برگزاری جلسات منظمی را می‌دهد، تا اعضای تیم بتوانند عقایدشان را ابراز و درباره‌ی آن‌ها بحث و گفتگو کنند.



۱۴ سازمان خود را نسبت به رقبای جهانی‌اش مقایسه، ارزیابی و رتبه‌بندی کنید.

متعهد ماندن به ارزش‌های محوری

در حالی که آمادگی برای تغییر در یک رقابت آزاد جهانی پویا مهم است،

محافظت از اقدامات ارزشمند در بلندمدت نیز دارای اهمیت است. یک سازمان جهانی نیاز به شناسایی خصوصیاتی از فعالیت‌هایش دارد که نبایستی تغییر کنند، یا فقط بایستی به شکل خیلی آرام تغییر کنند. تعهد یک سازمان به ارزش‌های محوری‌اش، برای مثال، صداقت و اعتمادش را به مشتریان و شرکایش نشان خواهد داد. ارزش‌های ثابت، هم‌چنین، سهامداران گوناگون را از سراسر جهان با یک نقطه‌نظر مشخص از آن‌چه که می‌توانند به هنگام تعامل با شرکت‌تان انتظار داشته باشند، فراهم می‌کند. نشان‌های تجاری جهانی موفق شما نیز به حمایت نیاز دارند، چراکه در ایجاد فضای اعتماد کمک می‌کنند.

نکاتی برای اقدام

۱- اطلاعات حیاتی را با کارکنان جهانی به اشتراک بگذارید.

۲- مدیران محلی را در شناسایی راه حل‌های جهانی مشارکت دهید.

۳- در جستجوی شناسایی موانع برقراری هماهنگی و حذف آن‌ها باشید.

۴- شاخص‌های جهانی عملکرد را برای فعالیت‌تان به وجود آورید.

۵- در جستجوی کارکنان بااستعداد و خلاق باشید.

شناسایی عوامل موفقیت کارکنان

مدیر جهانی باید منعطف و دارای ذهنی باز باشد، برای تطبیق رفتارها و نگرش‌های عادتی آماده باشید، تا بتوانید از روابط کاری موفق با افرادی از فرهنگ‌های دیگر و از بخش‌های مختلف جغرافیایی متفاوت لذت ببرید.

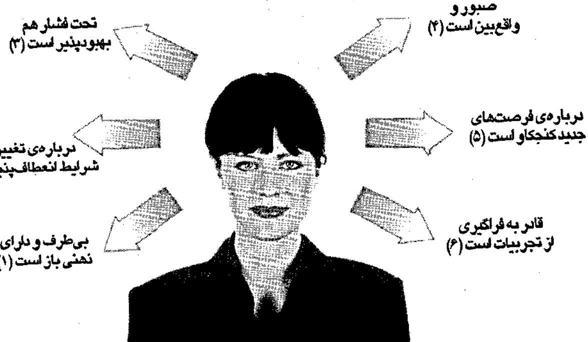
۱۵ برای هدایت و راهنمایی به وسیله‌ی مدیران دارای تجربه جهانی، ذهن‌تان را آزاد نگه دارید.

۱۶ درباره‌ی سبک‌های زندگی و فرهنگ‌های گوناگون بیاموزید.

۱۷ توانایی‌های خود را باور داشته باشید، اما پذیرای تغییر باشد.

اداره کردن خویش

نگرش‌های جهانی برای مدیران جهانی، اساسی است و باید با شهروندان جهانی همانند شهروندان ملی رفتار کنند. بیاموزید که فرهنگ‌های دیگر، چگونه به فعالیت تجاری می‌پردازند و برای تطبیق و سازگاری با تغییر شرایط آماده باشید. درباره‌ی روش‌های برخورد با موفقیت‌های جدید فکر کنید. معیار و ادارک ذهنی خود را به چالش بکشید و در برابر نقطه‌نظرات سایر افراد دارای ذهنی باز باشید، ولو این‌که به طور قابل ملاحظه‌ای، آن‌ها با دیدگاه‌های شما متفاوت باشند. به هنگام فعالیت در آن سوی مرزها، انتظارات عقلایی (واقع‌بینانه) برای خودتان و دیگران تعیین کنید و حتی در شرایط ابهام و عدم اطمینان بالا، به انجام فعالیت‌های تجاری ادامه دهید.



کیفیاتی از یک مدیر جهانی خوب

اداره کردن روابط

مدیران جهانی به همکاری کارآمد در آن سوی مرزها نیاز دارند، تا بتوانند (خاصیت هم‌افزایی) را به طور کامل در تجارت جهانی توسعه دهند. برای یافتن روش‌هایی جهت ادراکات مشترک، علی‌رغم موانع زبان و دیگر تفاوت‌های فرهنگی، تلاش کنید. بیاموزید که جهان را از منظر فرهنگ‌های گوناگون دیگر مشاهده کنید. این امر، شما را قادر به ایجاد روابط بهتر و افزایش مهارت متقاعد کردن می‌کند. نکته‌ی مذکور، هم‌چنین به شما در شناسایی و تطبیق با سبک‌های مدیریت تعارض و چانه‌زنی متفاوت کمک خواهد کرد. سرانجام، شبکه‌ی گسترده‌ای از روابط درون و برون‌سازمانی به وجود بیاورید و از حمایت و دانش حاصله از ارتباطات بهره‌مند شوید.

نکاتی برای به خاطر سپردن

- **شکاف‌هایی در توانایی‌های مدیریت محلی‌تان وجود خواهد داشت. این شکاف‌ها را به طور صادقانه تجزیه و تحلیل کنید.**
- **یادگیری برای مدیریت موفق در اقتصاد جهانی، یک فرآیند دائمی است.**
- **پذیرای فرصت‌های بین‌المللی باشید و کمی هم خطرپذیر باشید.**

۱۸ از نظر بالا بردن سطح دانش و آگاهی برای دیگران، الگو باشید.

توسعه‌ی شایستگی‌های مدیریت جهانی

نوع رویکرد	اقدام
مفهوم‌سازی	الگوهایی را در محیط جهانی شناسایی کنید، که به ارتقاء درک و اثربخشی‌تان کمک خواهد کرد.

فرهنگ‌سازی	یک فرهنگ تجاری یا کاری جامع شرکت را که در آن افرادی با پیشینه‌های مختلف می‌توانند بهترین کارهایشان را ارائه کنند، به وجود بیاورید.
پویش محیط	همه‌ی فرصت‌ها و خطرهای موجود در رقابت آزاد جهانی را کشف و ارزیابی کنید.
ادغام	به راه‌حل‌هایی برای مشکلات پیچیده و غیرپیچیده، ورای پاسخ‌های این یا آن بیندیشید.
بهینه‌سازی	برای خلق بهترین نتایج ممکن، در جستجوی تعادلی بین نیازهای محلی و جهانی باشید.
شراکت	در جستجوی تفاهمات بالقوه با رقبا، شرکت‌های مربوطه، توزیع‌کنندگان و عرضه‌کننده‌ها باشید.

مدیریت مسیر شغلی

مسیر شغلی جهانی، فرصت‌های بی‌شماری را به شما پیشنهاد می‌دهد. نقش‌ها و حق انتخاب‌های متفاوتی را که پیش روی‌تان قرار دارد شناسایی و سپس یک برنامه‌ی خاص را برای مسیر شغلی‌تان طراحی کنید.

۱۹ به دنبال یک شخص، با تجربه‌ی بین‌المللی، برای مطرح شدن به عنوان الگوی وظیفه‌ای‌تان باشید.

۲۰ به رئیس‌تان بگویید که تمایل دارید وارد شغل‌های بین‌المللی شوید و شروع به کار کنید.

متخصصان عمومی جهانی

متخصصان عمومی جهانی، اغلب در مرکز شرکت مستقر می‌شوند و در مورد

تجارت‌های حیاتی (استراتژیک) و بازارهای جهانی دارای تجربه هستند.

این کارشناسان، چگونگی کار گروهی شرکت‌ها، مشتریان، شرکا، عرضه‌کنندگان و توزیع‌کنندگان را درک می‌کنند. نقش آن‌ها استراتژیک است و تصمیماتی می‌گیرند که بر اساس دانش وسیع‌شان در رابطه با فرصت‌ها و تهدیدات جهانی است. آن‌ها هم‌چنین، مسؤول اطمینان‌بخشی درباره‌ی این نکته هستند که نسل بعدی راهبران جهانی، در حال توسعه است.

متخصصان بخش جهانی

متخصصان بخش جهانی، در فعالیت‌هایشان راجع به وظیفه‌ی خاصی، از مهارت بالایی برخوردار هستند. برای مثال، آن‌ها ممکن است یک مدیر تولید جهانی یا مدیر منابع انسانی جهانی باشند. اغلب مقر اصلی آن‌ها در مرکز شرکت است، ممکن است تکالیف‌شان را در قلمرو محلی انجام دهند، اما تخصص و دانش جهانی را با خود به شرکت بیاورند.

متخصصان بخش جهانی، ممکن است بهترین روش‌های انجام کار را در سطح جهانی، شناسایی و منتقل کنند. نقش اولیه‌ی آن‌ها، دادن اطمینان درباره‌ی این نکته است که شرکت براساس استاندارد جهانی عمل می‌کند.

۲۱ یک برنامه‌ی کارراهه‌ی شغلی را توسعه دهید و به سوی آن حرکت کنید.

۲۲ یادگیری دائمی را، اولویت اول خودتان قرار دهید.

درک متخصصان عمومی محلی

مدیران ملی، در بازارها و تجارت‌های محلی خود، تخصص دارند. آن‌ها به عنوان متخصصان عمومی محلی معروف هستند. این افراد نیاز به درک این نکته دارند که تا چه اندازه فعالیت‌هایشان با شرکت جهانی همخوانی دارد. با هماهنگ کردن مدیریت‌های جهانی و محلی، آن‌ها بایستی اطمینان حاصل کنند که کارآیی در سطح جهانی، حاصل و در سطح محلی، واقع‌بینانه است. با داشتن نقش اساسی در تبدیل مدیریت‌های جهانی به تاکتیک‌های محلی، متخصصان عمومی محلی در یک موقعیت قوی برای تبدیل شدن به رهبران آتی جهان قرار می‌گیرند.

◀ **مطلع بودن**

یک مدیر جهانی، به اطلاعات دست اول درباره‌ی روش کاری شرکت در سطح محلی و به درک نقطه‌نظر کارکنان محلی نیاز دارد.

سؤالاتی برای پرسیدن از خودتان

- **چه نوع کارراهه‌ی مدیریت جهانی موردنظرم است؟**
- **چطور می‌توانم به خودم در مورد تجارت بین‌المللی آموزش دهم؟**
- **من برای توسعه‌ی یک شبکه از ارتباطات جهانی در سازمان، چه‌کاری می‌توانم انجام دهم؟**

درک متخصصان محلی

یک مدیر کارخانه، برای مثال، یک متخصص محلی است. وی متخصص در سطح فعالیت‌های محلی است. در حالی که توجهات اصلی متخصصان محلی در

سطح محلی است، به احتمال با فرآیندهای جهانی سر و کار خواهند داشت. آن‌ها هم‌چنین ممکن است در تیم‌های جهانی یا منطقه‌ای مشارکت کنند، به خاطر این‌که قادر به ارائه‌ی یک تیم کاری جهانی با ایده‌های ارزشمندی درباره‌ی مسائل جهانی هستند.

دستیابی به تجربه‌ی درست برای مسیر شغلی

متخصصان عمومی	متخصصان بخشی
جهانی • از هر فرصتی برای دستیابی به تجربه در شرکت‌ها و بازارهای متعدد استفاده کنید. • در جستجوی فرصت‌هایی برای توسعه‌ی تخصص در تفکر استراتژیک باشید.	**جهانی** • در جستجوی روش‌هایی برای نیل به تخصص‌هایی وظیفه‌ای، کالا یا تجارت خاص باشید. • از دانش و مهارت خود در بازارهای استراتژیک سازمان استفاده کنید.
محلی • به تجربیات متعددی در رابطه با فعالیت‌ها (وظایف) و شرکت‌های محلی دست یابید. • از هر فرصتی، بیشترین استفاده را برای کار در تیم‌های جهانی داشته باشید.	**محلی** • به یک متخصص در یک شرکت، کالا یا وظیفه‌ی محلی تبدیل شوید. • اطمینان حاصل کنید که خودتان و شرکت تجاری‌تان را با استانداردهای جهانی هماهنگ کرده‌اید.

اداره‌ی ماموریت جهانی

مسیر مدیریت جهانی، شامل یک مجموعه از مأموریت‌های بین‌المللی است؛ کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت. قبل از یک مأموریت خارج از کشور مطمئن

باشید که خودتان را به طور مناسبی برای تغییر در سبک زندگی آماده کرده‌اید، در این صورت می‌توانید خود را با شرایط جدید وفق دهید.

۳۳ از مقایسه بین فرهنگ کشور خودتان و فرهنگ کشور خارجی که در آن مشغول به کار هستید، خودداری کنید.

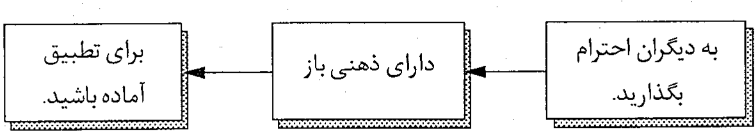
۳۴ با خودتان درباره‌ی هر ترسی که دارید، صریح و صادق باشید.

آماده شدن

برای موفقیت در یک مأموریت بین‌المللی، باید قادر به پذیرفتن این نکته باشید که هر فرهنگی برای کسانی که در آن زندگی می‌کنند، بامعنی است. برای ارزش بالقوه‌ی فرهنگ هر کشور، احترام قائل شوید و برای ادغام نکات با ارزش در روش کاری‌تان آماده باشید. درباره‌ی فرهنگی که با خواندن، آموزش میان فرهنگی، دوستی‌ها با همکاران در خارج از کشور و سفر کردن با آن روبه‌رو خواهید شد، بیاموزید.

◀ سازگاری بهینه

برای کنار آمدن با محیط جدید، احساس همدلی کنید، از عقاید از پیش شکل گرفته شده اجتناب کنید و انعطاف‌پذیر باشید.



◀ **نظرخواهی**

قبل از یک مأموریت بین‌المللی، این مدیر با یک مشاور ملاقات می‌کند، تا بتواند درباره‌ی کشور مورد نظرش اطلاعاتی کسب کند و از هر گونه مشکلات بالقوه آگاه شود.



◀ **مشارکت دادن خانواده**

زمانی که برای یک مأموریت بلندمدت خارج از کشور آماده می‌شوید، اهمیت و تأثیر کل خانواده‌تان را به خاطر داشته باشید و این‌که همگی‌تان جابه‌جا خواهید شد. به هنگام آماده شدن برای سفر با خانواده‌تان، کمک و کارهای لازم را انجام دهید.

در نظر گرفتن خانواده

قبل از این‌که همراه خانواده‌تان کشور را برای یک مأموریت بلند مدت ترک کنید، آگاهی بهینه‌ی همگی شما از سفر، ضروری است. اطمینان حاصل کنید که اعضای خانواده‌تان را در آماده شدن برای سفر مشارکت می‌دهید و در مورد هر گونه نگرانی‌های احتمالی بحث و گفتگو کنید. خانواده‌ی خود را برای تفاوت‌هایی در زندگی روزانه، از قبیل خرید، حمل و نقل، خدمات پستی، تفریح و سرگرمی آماده کنید. به کسب اطلاعاتی درباره‌ی آموزش و پرورش یا دانشگاه و خدمات بهداشتی در کشوری که زندگی خواهید کرد، بپردازید. اگر امکان دارد سعی کنید قبل از اقامت در کشور مربوطه، سفری کوتاه به آن‌جا انجام دهید.

تطبیق دادن

مادامی که در خارج از کشور به سر می‌برید، ممکن است تفاوت‌های فرهنگی باعث اضطراب و نگرانی شما شوند. ممکن است مجبور به دعوا، ترک موقعیت و یا آسان‌ترین کار شوید. گذشت زمان به شما کمک خواهد کرد که فرهنگ کشور میزبان را درک کنید. در این صورت راحت‌تر با فرهنگ بیگانه منطبق می‌شوید. سعی کنید با دوستان مقیم در آن کشور ارتباط منظم داشته باشید.

۲۵ قابل تطبیق باشید، اما درباره‌ی مسائلی که امکان تطبیق برایتان وجود ندارد، هوشیار باشید.

نکاتی برای اقدام

۱- اهداف معقولی را برای خودتان تعیین کنید و موفقیت‌هایتان را جشن بگیرید.

۲- دیگران را در افکار و احساسات خود سهیم کنید.

۳- اگر نسبت به محیط جدید عکس‌العمل منفی دارید، از سرزنش کردن فرهنگ محلی خودداری کنید.

بازگشت به خانه

بعد از لذت اولیه ناشی از رسیدن به خانه، به خاطر اتمام مأموریت خارج از کشور، ممکن است احساس ناامیدی کنید. اکنون همان شخصیتی نیستید که از قبل بودید، زمان در کشورتان متوقف نشده است و اغلب تعداد کمی از مردم راغب هستند، که بدانند شما خارج از کشور چه کارهایی انجام داده‌اید. با هر گونه ناامیدی به وسیله‌ی مدیریت (استراتژی)های متعدد انطباق روبه‌رو شوید. در

محل کار، برای انتقال آموخته‌هایتان و برجسته کردن روش‌های کاری ارزشمند مورد استفاده در کشور خارجی جلساتی برگزار کنید. خانواده‌تان را به نشان دادن عکس‌العمل درباره‌ی تجربه‌ی زندگی خارج از کشور ترغیب کنید.

مدیریت روابط

یک مدیر جهانی به تأثیر فرهنگ بر روی شرکت و تجارت
ارج می‌نهد. درک تفاوت‌های فرهنگی، توسعه و مهارت‌های
ارتباطی و غلبه بر موانع ارتباطات را نشانه بروید.

درک فرهنگ

گروه‌هایی از مردم، جهان را از طریق مجموعه‌ای از مفروضات، باورها و ارزش‌هایشان می‌بینند. درباره‌ی فرهنگ خود و تأثیر آن بر روی زندگی‌تان فکر و سعی کنید فرهنگ‌های دیگر را درک کنید.

۲۶ تعامل میان فرهنگی را به عنوان بخشی از فرآیند یادگیری‌تان ببینید.

۲۷ برنامه‌های روزانه و مراسم مختلف جدید را تجربه کنید.

۲۸ از عادت‌ها و مفروضات فرهنگی‌تان آگاه باشید.

فرهنگ چیست؟

فرهنگ ممکن است به عنوان عقاید، باورها، ارزش‌ها و دانش موروثی یک

گروه تعریف شود. به اندازه‌ی فراهم کردن مفهومی از هویت و تعلق مشترک، فرهنگ به ما در حل سه نوع مشکل، کمک می‌کند. جسمانی (چگونگی غذا خوردن، لباس پوشیدن و مصون داشتن خودمان)، فلسفی (مفهوم و هدف زندگی و فهمیدن درست و نادرست)؛ و ارتباطی (چگونگی رفتار با سایر اعضای گروه و گروه‌های دیگر). به خاطر داشته باشید که راه‌حل‌های فرهنگی‌مان برای این مشکلات، اکتسابی هستند، نه ذاتی و از طریق نسل‌ها منتقل می‌شوند.

تأثیرات فرهنگی

به عنوان یک گروه فرهنگی، راه‌حل‌هایمان برای پرسش‌های اساسی زندگی، تحت تأثیر بسیار زیاد محیط طبیعی کشوری که در آن زندگی می‌کنیم و تاریخ، مذهب و زبان‌مان قرار گرفته است. به طور فردی، آمیزه‌ای از تأثیرات رسمی و غیررسمی شخصیت‌مان را شکل می‌دهد. بررسی کنید که چگونه فرهنگ‌های وظیفه‌ای، حرفه‌ای، سازمانی، محلی و ملی بر روی بینش‌مان موثر هستند. تأثیرات ملی، شامل نهادهایی از قبیل خانواده، مدارس، کلیساها، گروه همسالان و رسانه‌ها است. تأثیرات سازمانی شامل بیانیه‌های ارزش، خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و شیوه‌های تقدیر و پاداش است.

◀ فرهنگ‌های متفاوت

فرهنگ بر هر جنبه از زندگی‌مان تأثیر می‌گذارد؛ از روش لباس پوشیدن تا روش کاری در تجارت.

۲۹ برای آموختن، انعطاف‌پذیر، آماده و پذیرای افکار نو و متفاوت باقی بمانید؛ حتی زمانی که افراد دیگر چنین ویژگی‌هایی را ندارند.

تجزیه و تحلیل فرهنگ‌ها

در مورد فرهنگ‌ها اغلب گفته می‌شود، که شبیه کوه یخ هستند. بالای سطح این کوه یخ (فرهنگ)، خصوصیاتی است که می‌تواند دیده، شنیده، لمس، بوییده و چشیده شود؛ نظیر غذا، لباس، هنر و استفاده از اشاره، در سطح پایینی، به طور عمده مفروضات ناخودآگاه، نگرش‌ها و باورهایی قرار دارد که فرآیند تصمیم‌گیری، روابط، تعارض و غیره را شکل می‌دهد. دریابید که قسمت پایینی کوه یخ (فرهنگ) است که به هنگام انجام فعالیت‌های تجاری در آن سوی مرزها، مشکل‌ساز می‌شود.

درک فرهنگ‌های متفاوت

چالش اولیه‌ی شما آگاهی از واقعیت تنوع فرهنگی است. بعد، باید نگرش‌های مناسب برای کار در فرهنگ‌های متفاوت؛ شامل احترام، صراحت و اشتیاق برای یادگیری را توسعه دهید. در جستجوی اطلاعاتی درباره‌ی فرهنگ‌های دیگر از طریق تجربیات و یا تحقیقات دست اول باشید. دانش خود را به مهارت‌های خاصی که قادر به استفاده از آن خواهید بود تبدیل کنید، از قبیل روش‌های مذاکره‌ی بین‌المللی و رهبری تیم‌های جهانی.

موانع ارتباطات فرهنگی

عواملی وجود دارند که می‌توانند به عنوان مانعی برای ارتباطات میان‌فرهنگی مطرح باشند:

- **این باور که همگی ما یکسان هستیم.**
- **این ادراک که شما چیزی نمی‌توانید از دیگران فراگیرید.**
- **این نگرش، که روش شما بهترین است.**
- **این عقیده که افراد دارای تفاوت فرهنگی با شما، نیاز به توسعه دارند.**

شناسایی الگوهای فرهنگی

باورها، ارزش‌ها و مفروضات مشترک یک گروه، یک الگوی فرهنگی را شکل می‌دهند. به خودتان بیاموزید که چگونه یک الگوی خاص جور درمی‌آید ـ منطق اساسی و نهادی‌اش ـ تا بتوانید هر چه سریع‌تر و کارآمد، با نقش‌تان به عنوان یک مدیر جهانی در محیط‌های جدید تطبیق یابید.

۳۰ با تفاهم و صادق بودن با خودتان شروع کنید.

۳۱ تا آن‌جا که می‌توانید درباره‌ی فرهنگ‌های دیگر بیاموزید.

۳۲ با اشخاص از فرهنگ‌های دیگر به خوبی آشنا شوید.

پیچیدگی فرهنگی

اگرچه هر فرهنگی، خاص و پیچیده است و از فشارهای داخلی، تناقضات و تنوع‌ها تشکیل شده است، با وجود این شناسایی سه فرهنگ عمده امکان‌پذیر است؛ خودمختاری، اجماع و وضعیتی. انواع فرهنگ‌ها، اظهارنظرهای کلی گسترده هستند و بایستی به دقت با آن‌ها رفتار کرد.

فرهنگ‌ها، راهنماهای سودمندی هستند، اما باید پذیرای اصلاحات باشند. اگر فرهنگ‌ها برای ایجاد قالب‌ها یا کلیشه‌ها مورد استفاده قرار گیرند، مخرب می‌شوند. از اجازه دادن به قالب‌ها یا کلیشه‌ها برای انسداد هوشمندی و درک نسبت به استثنائات فردی خودداری کنید.

شناسایی فرهنگ‌های خودمختاری

اعضای فرهنگ خودمختاری در جستجوی فردیت و استقلال هستند. از یک شخص در این الگوی فرهنگی انتظار می‌رود، که هویت خود را مشخص کند و اتکا به افراد یا نهادهای دیگر به عنوان یک نقطه ضعف دیده شده است. انطباق فقط تا حدی مطرح است، که جامعه اجازه‌ی رفتار تفاهمی را می‌دهد. مناطقی که این فرهنگ در آن‌ها مشاهده می‌شود، شامل استرالیا و نیوزیلند، کانادا و ایالات متحده‌ی امریکا و بخش‌های اروپای غربی و شمالی است.

نکاتی برای به خاطر سپردن

- **در واقعیت فرهنگ‌ها، ترکیب خاص و منحصر به فردی از انواع الگوها هستند، اگرچه یک نوع الگوی خاص تمایل به حاکمیت خواهد داشت.**
- **مطالعه و مشاهده‌ی دقیق برای کمک به شما جهت درک یک فرهنگ، ضروری است.**

- **اینترنت، منبع سودمندی برای اطلاعات فرهنگی است.**
- **هر چه زمان بیشتری برای درک فرهنگ متفاوت صرف کنید با پیچیدگی بیشتری مواجه خواهید شد.**

درک فرهنگ اجماع (توافق)

اعضای فرهنگ‌های اجماع یا توافق، به‌وسیله‌ی نیاز برای هماهنگی، حداقل در سطح، هدایت می‌شوند. هویت فردی اشخاص، ارتباط تنگاتنگی با یک گروه بزرگ‌تر دارد، که هویت خود را با ترغیب همسانی و انطباق حفظ می‌کند. بالاترین اهمیت، در ثباتِ گروه نهفته است. جدا شدن از فرهنگ اجماع (توافق) می‌تواند برای افراد بسیار تکان‌دهنده و دلهره‌آور باشد. بخش‌های مختلفی از آسیا از این نوع فرهنگ برخوردارند، شامل ژاپن و تا حد کمتری کره و چین.

۳۳ **توجه کنید که همه‌ی فرهنگ‌ها به روش واحدی عمل نمی‌کنند.**

۳۴ **دیگران را به آموختن درباره‌ی فرهنگ‌های مختلف ترغیب کنید.**

۳۵ **با هر یک از الگوهای فرهنگی، به عنوان یک عقیده‌ی کلی رفتار کنید، نه یک واقعیت ثابت.**

شناسایی فرهنگ‌های وضعیتی

قائل شدن عزت و احترام هم برای افراد و هم برای گروه، هدایت‌کننده‌ی اعضای فرهنگ‌های وضعیتی است. در این نوع فرهنگ‌ها، هویت یک فرد به طور تنگاتنگی به هویت گروه وابسته است، که می‌تواند در خانواده، کلاس، دسته یا قبیله گسترده باشد.

میراث مشترک اعضای گروه، مهم است. عزت و بقای گروه از بیشترین اهمیت برخوردار است. وفاداری به رهبران قوی که نمایندگان گروه هستند، بسیار مهم است. این فرهنگ در نواحی اروپای جنوبی، آمریکای جنوبی، آفریقا و خاور میانه دیده می‌شود.

◀ بازگذاشتن ذهن برای پذیرش افکار نو و متفاوت

مدیری که از یادگیری و شنیدن امتناع می‌ورزد، از نقطه‌نظر محدودی درباره‌ی جهان برخوردار است. وی باید یک بینش باز و جهانی را توسعه دهد.



انطباق با تفاوت‌های فرهنگی

مدیران جهانی باید متوجه باشند، که بسیاری از روش‌های انجام کار موفقیت‌آمیز در فرهنگ کشورشان، در کشور دیگر مناسب نخواهد بود. اطمینان حاصل کنید که قادر به تطبیق مناسب رویکرد خویش، با زمینه‌های متفاوت فرهنگی هستید.

۳۶ یک راه میانی بین «خود بودن» و تطبیق با دیگران را بیابید.

۳۷ به دیگران احترام بگذارید و از تشریفاتی استفاده کنید که از نظر فرهنگ کشوری، که در آن مشغول به کار هستید، باارزش است.

انطباق موفقیت‌آمیز

برای کارآمد بودن، نیاز به توانایی تطبیق با محیط جدید دارید. اگرچه، تطبیق با اجرا (عمل) یکسان نیست. برای مثال، شما تلاشی برای تغییر و تحول نمی‌کنید، این امر باعث می‌شود که احمق و متقلب ظاهر شوید. برای نشان دادن احترام به فرهنگ دیگر و ایجاد روابط، خود را تطبیق دهید.

برای مثال، در یک فرهنگ اجماع، برقراری ارتباط، با روش غیر مستقیم صورت می‌گیرد، به خاطر این که به افراد مهمان، احساس راحتی بیشتری خواهد بخشید.

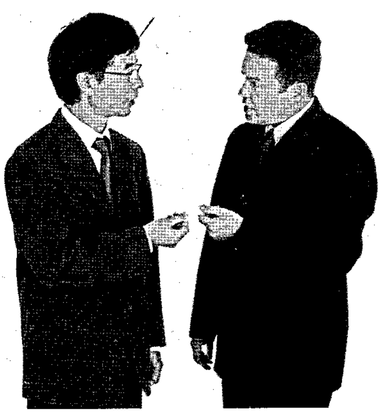
موفق شدن در فرهنگ‌های اجماع

روابط و اهداف تجاری بلندمدت، در فرهنگ‌های اجماع مهم هستند. زمانی را برای ایجاد روابط پایدار و احترام به آئین و تشریفات در نظر بگیرید. برای مثال، با انتقاد کردن از افراد در نزد عموم، باعث آبروریزی آن‌ها نشوید. صبور باشید و عجولانه تصمیم‌گیری نکنید، هم‌چنین برای سؤالات مربوط به خود و سازمان‌تان آماده باشید.

◀ نشان دادن احترام

در این مثال، یک مدیر به فردی از یک فرهنگ اجماع (توافق) با ارائه‌ی کارت خود خوشامد می‌گوید. وی نمی‌داند، که برای ارائه‌ی کارت شناسایی، استفاده از هر دو دستش احترام‌برانگیز است.

کارت ویزیت را می‌پذیرد



موفق شدن در فرهنگ‌های خودمختار

اعضای فرهنگ‌های خودمختار، تمایل به عمل‌گرایی و وظیفه‌مداری دارند و تحت تأثیر سریع نتایج قرار می‌گیرند. آن‌ها تمایل دارند، که شما انعطاف‌پذیر

باشید، اما در ضمن قاطع و عمل‌مدار باشید. به هنگام قرارگرفتن در این محیط خوش‌بینی، اعتماد به نفس و ابتکار خود را ابراز کنید. نشان دهید که چگونه می‌توانید به افراد در نیل به اهدافشان با قبولاندن (تحمیل) خود و اهداف‌تان کمک کنید.

در چنین فرهنگ‌هایی، وقت همانند پول است، بنابراین وقت‌شناس باشید و ضرب‌الاجل را رعایت کنید.

تفاوت‌های فرهنگی

بعضی از مسائل که برای شما بدیهی است، ممکن است در فرهنگ دیگری به طور متفاوتی به آن نگریسته شود. در جایی که انتظارات فرهنگی متفاوت، به طور مناسبی درک نمی‌شوند، ممکن است منجر به از دست رفتن کار مربوطه و عدم موفقیت شود. برای مثال، در آفریقا، مصور ساختن بسته‌های غذایی با استفاده از تصویر محصول، مرسوم است. بنابراین گذاشتن تصویر یک بچه بر روی شیشه‌ی غذای کودک نامناسب است.

۳۸ برای فعالیت، خارج از موضوع‌ها و رسوم شناخته شده‌ی فرهنگی‌تان آماده باشید.

موفقیت در فرهنگ‌های وضعیتی

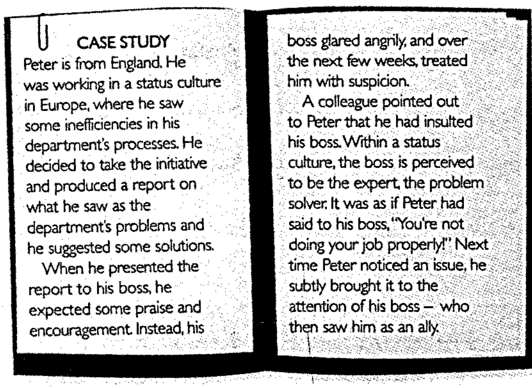
کارها در فرهنگ‌های وضعیتی، اغلب تا حد بالایی فردی است. برای ایجاد اعتماد تلاش کنید و برای همکاران و سرپرستان خود احترام قائل شوید. از وجود سلسله مراتب آگاه باشید و مراقبت کنید، که به طور غیر عمدی باعث ایجاد

دلخوری نشوید. همیشه به مهمان‌نوازی اعتقاد داشته باشید، به خاطر این که این مسأله با افتخار و سربلندی پیوند خورده است.

انتظار صحبت‌های کوتاه بسیاری را داشته باشید. فقط زمانی که همکارتان سرنخی به شما می‌دهد، به کاری بپردازید. انتظار دخالت‌های بسیار را داشته و صبور باشید. بیشتر بر روی زمان‌بندی تمرکز کنید، تا ثبت وقت.

◀ احترام گذاشتن به فرهنگ‌ها

در این مثال، یک مدیر شاغل در یک فرهنگ متفاوت درمی‌یابد که مفروضات‌اش درباره‌ی رفتار قابل قبول، به چالش کشیده شده است. وی براساس آن، خود را با شرایط وفق داد.



CASE STUDY

Peter is from England. He was working in a status culture in Europe, where he saw some inefficiencies in his department's processes. He decided to take the initiative and produced a report on what he saw as the department's problems and he suggested some solutions.

When he presented the report to his boss, he expected some praise and encouragement. Instead, his boss glared angrily, and over the next few weeks, treated him with suspicion.

A colleague pointed out to Peter that he had insulted his boss. Within a status culture, the boss is perceived to be the expert, the problem solver. It was as if Peter had said to his boss, "You're not doing your job properly!" Next time Peter noticed an issue, he subtly brought it to the attention of his boss – who then saw him as an ally.

مطالعه‌ی موردی

"پیتر" از انگلستان آمده است. وی در یک فرهنگ وضعیتی در اروپا کار می‌کرده است، جایی که عدم کارآیی‌هایی را در فرآیندهای کاری واحدش مشاهده کرد. پیتر تصمیم به انجام کاری و تهیه‌ی یک گزارش راجع به آن‌چه که به عنوان مشکلات واحدش دیده بود، گرفت و راه‌حل‌هایی را پیشنهاد داد. زمانی که او گزارش خود را به رئیس

سازمان ارائه داد، انتظار قدردانی و تشویق را داشت، در حالی که رئیس او از عصبانیت سرخ شد و با خشم به وی نگاهی انداخت و بعد از گذشت چند هفته به پیتر سوءظن پیداکرد.

یک همکار برای پیتر روشن کرد، که وی به رئیسش توهین کرده است. در یک فرهنگ وضعیتی، رئیس به عنوان یک متخصص درک می‌شود، «حل‌کننده‌ی مشکل». رفتار پیتر مثل این بود که به رئیس خود گفته است، شماکارتان را به خوبی انجام نمی‌دهید. بعد، پیتر به یک مسأله توجه کرد، وی به آرامی و زیرکانه این موضوع را در مرکز توجه رئیس قرار دادکه به او به چشم یک کمک‌کننده نگاه کند.

توسعه‌ی مزیت روابط

یک چالش حیاتی برای یک مدیر جهانی، ایجاد روابط کاری خوب در آن سوی مرزهای فرهنگی و جغرافیایی است. دریابید که روابط قوی و اعتمادبرانگیز، پایه‌های همکاری موفق در یک شبکه‌ی کاری است.

۳۹ یک استراتژی برای ایجاد روابط جهانی قوی را توسعه دهید.

سوالاتی برای پرسیدن از خودتان

- **آیا من می‌توانم روش برقراری ارتباط با مشتریان از فرهنگ‌های مختلف را توسعه دهم؟**
- **آیا من می‌توانم انتظارات متفاوت فرهنگی مربوط به همتایان کاری جهانی‌ام را درک کنم؟**
- **آیا من روابط خوبی با همکاران از نقاط مختلف دنیا دارم؟**

شناسایی مزایا

شما می‌توانید با سه روش عمده، مزیت بیشتری از رقبایتان به‌دست آورید. اولین روش در سرمایه‌ی معنوی، از قبیل دانش و کپی رایت نهفته است. دوم، در روش‌های عملیاتی، شامل بهترین روش‌ها و فرآیندها و سوم در روابط ـ توانایی توسعه‌ی روابط فردی و گروهی قوی در آن سوی مرزهای فرهنگی، تجاری و جغرافیایی ـ مستتر است. آگاه باشید که دستیابی مجدد به مزیت روابط برای یک رقیب مشکل است و احساس خوبی در شبکه‌ی جهانی ایجاد شود.

توسعه‌ی شراکت

تجارت‌های جهانی به توانایی‌های خود در توسعه‌ی همکاری‌ها و سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی وابسته هستند. اغلب شراکت‌ها به خاطر اغفال فرهنگی با ناکامی مواجه می‌شود. بسیاری از مدیران تصور می‌کنند که در صورت خوب بودن شرایط اقتصادی، موفقیت تضمین شده است. بر اساس تجزیه و تحلیل‌های رایانه‌ای، برای توسعه‌ی تفاهم فرهنگی آماده باشید.

از تفکر «فقط یک روش وجود دارد» دوری کنید و از «یا این یا آن» به روش کاری «هم این و هم آن» برای خلق روش‌های کاری که بهترین نتایج را برای تمام شرکا به ارمغان می‌آورد، روی بیاورید. سایر افراد در تیم‌تان را به داشتن چنین طرز تفکری ترغیب کنید.

نکاتی برای اقدام

۱- درباره‌ی روابط جهانی‌تان ـ مشتریان، شرکا و همکاران ـ بیندیشید.

۲- نیازهای مشتریان، شرکا و همکاران را شناسایی کنید.

۳- اقدامات و ابتکارهایی را برای برآوردن نیازهای افراد فوق‌الذکر انجام دهید.

۴- برای اطمینان از خوب عمل‌کردن روابط، به طور منظم آن‌ها را مرور کنید.

تمرکز بر روی همکاران

سازمان‌های جهانی، استفاده از توانایی و مهارت در شبکه‌های جهانی را نشانه می‌روند. ابتکارات نو در توسعه‌ی کالاها، بازاریابی و تحویل، اغلب به همکاری فرامرزی وابسته هستند. بسیاری از شرکت‌ها، انتظار خلق نقطه‌نظرات تازه از کارکنان ناهمگون‌شان را دارند. اطمینان حاصل کنید، که کارکنان در تمام دنیا قادر به تسهیم عقاید هستند.

۴۰ مشاهده‌ی محصولات سازمان را به همان روشی فرابگیرید که مشتریان متفاوت‌تان انجام می‌دهند.

◀ ادغام تفاوت‌ها

فرهنگی از احاطه و شمول را که در آن تفاوت‌ها مورد احترام واقع می‌شوند، به وجود بیاورید، اما نه به عنوان یک توجه اصلی، در عوض، از این تفاوت‌ها جهت خلق ارزش برای مشتریان و شرکت استفاده کنید.

با شرکای خود، ملاقات و بر روی اهداف کاری مشترک توافق کنید.

↓

وظایفی راکه باید برای برآوردن اهداف انجام شود، شناسایی کنید.

↓

این نکته را مشخص کنید که چگونه هر فرهنگی، بخشی از آن وظایف را انجام می‌دهد.

↓

مزایای هر رویکرد را در یک زمینه‌ی خاص تجزیه و تحلیل کنید.

↓

بهترین رویکرد یا ترکیبی از رویکردها را برای استفاده، انتخاب کنید.

برقراری ارتباط با مشتری

درک مشتریان متناسب با زمینه فرهنگی‌شان بسیار مهم است. فقط با آموختن درباره‌ی عوامل مؤثر بر ادراک متفاوت مشتریان نسبت به ارزش، کیفیت و خدمت، شرکت شما قادر به توسعه‌ی محصولاتی که نیازهایشان را برآورده خواهد ساخت، خواهد بود. برای مثال، قیمت، یک نگرانی کلیدی برای مشتریان در اروپای شمالی است، اما نه به حد مردمان آمریکای لاتین، جایی که مردم بسیار به ارزش و قیمت علاقه‌مند هستند. در آسیا و جنوب اروپا، سطوح بالای

قیمت، باعث ترغیب خرید مجدد خواهد شد، اما اثر یکسانی در اروپای شمالی در بر نخواهد داشت. استانداردسازی، باید با پاسخ‌گویی به شرایط محلی در تعادل باشد. برای مثال، یک رستوران زنجیره‌ای جهانی همبرگر، رستوران کوشر[۱] را در اورشلیم افتتاح کرد و از گوشت بره به جای گوشت گاو در هندوستان استفاده کرد.

◀ تحقیق درباره‌ی ارزش‌های مشتری

مشتریان، کلید موفقیت سازمان را به عنوان یک رقیب جهانی در دست دارند. اطلاعات مورد نیاز را گردآوری کنید، تا قادر به آغاز ایجاد تصویری از مشتریان در تمام بازارهای متفاوت شوید.

کنترل کردن خودتان

برای این که یک مدیر موفق باشید، باید اداره‌ی موفقیت‌آمیز خودتان را فرا گیرید. از پاسخ‌های معمول به موقعیت‌های مختلف آگاه باشید و اقدام به افزایش پاسخ‌هایی که اثربخشی مدیریتی‌تان را افزایش می‌دهند، کنید.

۴۱ به خودتان درباره‌ی تطبیق انجام شده در زندگی‌تان یادآوری کنید.

۱. وابسته به خوراک حلال یا گوشت حیوانی که طبق قانون یهود ذبح شده باشد.

تجزیه و تحلیل خودتان

خودتان را به شناخت خویشتن متعهد کنید.

↓

خودتان را از ادراک خود نسبت به خویشتن جدا کنید.

↓

خودتان را در عمل، در زمینه‌های متفاوت مشاهده کنید.

↓

روش‌های فکری، احساسی و رفتاری‌تان را تجزیه و تحلیل کنید.

↓

حق انتخاب‌های جدیدی را به وجود بیاورید، که قابلیت تطبیق را افزایش می‌دهند.

↓

بر روی اقدام عالمانه به جای عمل از روی عادت متمرکز شوید.

اداره کردن احساسات

کارکردن در آن سوی مرزها، می‌تواند باعث بروز احساسات قوی زیر شود: ترس، برتری، بیچارگی، خشم، اضطراب و نفرت. اگر این احساسات بر کار و تعاملات شما با دیگران تأثیرگذار باشند، می‌توانند مخرب باشند. به شناسایی، تقسیم‌بندی و بررسی هدفمند آن‌ها مبادرت ورزید. به خاطر داشته باشید که کارها می‌توانند تکرار و تصمیمات وارونه شوند، اما بازسازی روابط دشوار است.

سؤالاتی برای پرسیدن از خودتان

- من در موقعیت‌های جدید چگونه می‌اندیشم و عمل می‌کنم؟
- من با موقعیت‌های دشوار چگونه روبه‌رو می‌شوم؟
- آیا این استراتژی‌ها در تمام فرهنگ‌ها برایم کارآمد خواهدبود؟
- چه عواملی باعث ایجاد فشار روانی در من می‌شود و چرا؟
- آیا من از بازخورد مثبتی برخوردار بودم که می‌توانستم براساس آن عمل کنم؟
- من چه‌طور می‌توانم آگاهی خود نسبت به خویشتن را افزایش دهم؟

اداره کردن افکار

هر کسی الگوهای فکری را که راه‌های کوتاهی را برای درک ارائه می‌کنند، فرا می‌گیرد. رفتار قالبی یا کلیشه‌ای، جایی که ما جهان را به طبقاتی تقسیم می‌کنیم و اطلاعات جدیدی را در هر کدام از طبقات قرار می‌دهیم، به عنوان یک نمونه مطرح است. اداره کردن روش فکری‌تان را فراگیرید، تا بتوانید پیچیدگی‌های بیشتر را اداره کنید. در برابر اتخاذ راه‌های کوتاه و در نظر گرفتن سریع مفروضات اغلب غلط مقاومت کنید و صبر و تحمل در وضعیت و باورهای مختلف را بیاموزید.

کنترل کردن رفتارها

آگاهی از نفوذ یا تأثیر اساسی فرهنگ در نحوه‌ی سخن گفتن یا رفتار، یک گام بسیار مهم به سوی مدیریت خویشتن است، اگر متعلق به فرهنگی هستید که برای سلسله مراتب ارزش قائل است، اشکال مختلفی از احترام را در گفتار و روابط غیرکلامی و زبان جسمانی، نشان خواهید داد. دریابید که اگرچه این در

محیط فرهنگی‌تان پذیرفتنی است، ولی اقدام شما ممکن است به عنوان نقطه‌ی ضعفی به هنگام کار در فرهنگی که برای یک رهبری دموکراتیک و آزاد ارزش قائل می‌شود، تلقی شود. در این زمینه‌ی فرهنگی جدید، رفتار خود را به صراحت و قاطعیت زیاد اداره کنید، تا اثربخشی‌تان را افزایش دهید.

۴۲ از اشخاص بخواهید تا نظرشان را درباره‌ی خصوصیات رفتاری‌تان اعلام کنند.

۴۳ برای خودتان اهداف کوچکی تعیین و برای نیل به آن‌ها تلاش کنید.

◄ آگاهی از ارتباط غیرکلامی

حرکات و اشارات باز این مدیر، ممکن است تأثیری از صداقت و دوستی را در فرهنگ غرب به وجود بیاورد. اگرچه، ممکن است در فرهنگ‌های آسیایی به عنوان بی‌احترامی تلقی شود.

تجزیه و تحلیل توانایی در مدیریت خویشتن

توانایی	جنبه‌های مثبت	جنبه‌های منفی
اداره‌کردن احساسات	• قادر به کنترل فشار روانی • خوش‌بینانه، اعتماد به نفس • خودآگاهی خوب • انعطاف‌پذیر و مشارکتی	• همیشه آماده‌ی حمله و آسیب‌رسانی به احساسات دیگران است. • بدبین و منفی‌باف • قضاوتی • قوم‌پرست
اداره‌کردن افکار	• بررسی عمیق تجربه • اندیشیدن سریع و خلاق	• گرایش به سوی انکار • به عنوان بازیگر تیم نیست.

	• صادق و مستقل • قادر به اندیشیدن فی‌البداهه	• خود برتربین و ساده‌لوح • نیاز به پاسخ‌های مشخص دارد.
اداره‌کردن رفتار	• مشاهده‌کننده و شنونده • اجتماعی و سهل‌گیر • صبور و واقع‌بین • منتقدسازنده و مفید	• مخالف خطرپذیری • نسبت به از دست دادن آبروی خود نگران است. • نیاز به تحت کنترل بودن دارد. • عدم توانایی در انتقاد از خویشتن

ایجاد روابط جهانی

روابط قوی، به اعتماد و نفوذ در هر نقطه از جهان که به سر می‌برید، وابسته است. بر روی بالا بردن اعتماد تمرکز کنید و احترام خود را برای فرهنگ‌های دیگر نشان دهید. مشاهده‌ی جهان از منظر سایر فرهنگ‌ها را بیاموزید، نه فقط از منظر خودتان.

۱۴۴ از خودتان بپرسید: آیا من به این رفتار به درستی پی برده‌ام؟

۱۴۵ توجه کنید، که همکاران‌تان، کدام‌یک از کانال‌های ارتباطی را ترجیح و استفاده می‌کنند.

ایجاد روابط

فرهنگ بر سرعت شکل‌گیری روابط و تعهدات مفروض از این روابط تأثیر

می‌گذارد. در فرهنگ‌های اروپایی، که تحرک به طور سنتی پایین است، جوامع از تسهیم اطلاعات فردی خودداری می‌کنند: روابط تمایل به شکل‌گیری، به صورت آرام دارند. اعتماد فقط با گذشت زمان حاصل می‌شود، در جوامع پویا، شبیه ایالات متحده‌ی امریکا، روابط تمایل به توسعه‌ی سریع، قبل از اقدام به کاری از سوی مردم دارد.

بالا بردن اعتماد

عدم سوء تعبیر از نشانه‌های فرهنگی، حیاتی است، به خاطر این که می‌تواند باعث ایجاد اعتماد شود، در شراکت، خصوصیت، شایستگی و اطمینان برای ایجاد اعتماد کلیدی هستند، اما در این زمینه‌ها، احتمال سوء تعبیر نشانه‌های فرهنگی وجود دارد.

- **خصوصیت: افراد مورد استفاده در برقراری ارتباط می‌توانند با دروغ‌گویی و تردید درباره‌ی صداقت افراد به طور غیرمستقیم ارتباط را به هم بزنند.**
- **شایستگی: در بعضی از فرهنگ‌ها، ارتباطات خانوادگی بر موقعیت تأثیر می‌گذارد، اما این نکته به معنای عدم صلاحیت مدیران نیست.**
- **اطمینان: یک فردگرا در تعامل با فردی از فرهنگی که تحت تأثیر هماهنگی و تناسب است، ممکن است تواضع را با نقطه ضعف اشتباه بگیرد.**

سؤالاتی برای پرسیدن از خودتان

- ? **افراد در این فرهنگ چه انتظاری از یک ارتباط دارند؟**
- ? **آیا روابط در این فرهنگ به طور سنتی، سریع یا کند به وجود می‌آیند؟**
- ? **چه چیزی تأثیر خوبی ایجاد خواهد کرد؟**

آیا اعتماد فرض شده است یا باید با گذشت زمان حاصل شود؟

برای حفظ روابط قوی چه اقداماتی باید انجام شود؟

نشان دادن علاقه

یک روش سریع برای ایجاد روابط، نشان دادن علاقه‌ی راستین به فرهنگ دیگران است. بسیاری از غربی‌ها بر روی انجام کار تمرکز و بعد بر روی ایجاد روابط تلاش می‌کنند. برای دیگر فرهنگ‌ها، این امر به صورت غیر شخصی ظاهر می‌شود. اغلب مردم در هر جایی از سخن گفتن درباره‌ی فرهنگ‌شان شاد می‌شوند. زمانی که در یک سفر کاری به سر می‌برید، به محیط کار خود علاقه نشان دهید. برای مثال، «در مسیر فرودگاه، من افرادی را در حال آواز خواندن و رقصیدن مشاهده کردم. آیا می‌توانید به من بگویید، که جشنواره در چه رابطه‌ای است؟»

۴۶ سابقه‌ای از ارتباطات خودتان را در شبکه‌ی جهانی حفظ کنید.

۴۷ به ایجاد روابط مبادرت ورزید. برای تفریح، نه انجام کار.

۴۸ با همکاران در ارتباط باشید. منتظر نیاز کاری نباشید.

توسعه‌ی شبکه‌ها

سازمان‌های جهانی، به همکاری قوی و عمیق در آن سوی مرزها وابسته هستند.

رویدادهای فرامرزی حمایتی از قبیل، کارگاه‌های آموزشی را مدنظر داشته باشید. درباره‌ی ایجاد تابلوی اعلانات جهانی در اینترنت، جایی که افراد می‌توانند تجربیات بین‌المللی را به اشتراک بگذارند، بیندیشید. اینترنت برای ارائه‌ی معیارهای یادگیری در مورد آگاهی فرهنگی و شبکه‌سازی کار تیمی سودمند است.

ارزیابی انواع سبک‌های ارتباطی

سبک ارتباطی	مزایا
ملاقات رودررو	• قضاوت درباره‌ی احساسات افراد از طریق ارتباط غیرکلامی (زبان جسمانی) و حالات چهره‌شان سودمند است و روابط قوی برقرار می‌شود.
کنفرانس ویدئویی	• فن‌آوری به اعضای شرکت‌های جهانی اجازه می‌دهد، که درباره‌ی مسائل در زمان مناسب بحث و گفتگو کنند و ارتباط سازنده‌ای با همکاران شاغل در کشورهای خارجی داشته باشند.
مکالمه‌ی تلفنی	• صحبت کردن با همکاران خارج از کشور، برای ارتباط مکتوب، تضمین می‌کند، که هرگونه سوءتفاهمی می‌تواند بی‌درنگ پالوده شود.

درک ارتباطات میان فرهنگی

بعضی از فرهنگ‌ها به برقراری ارتباط از طریق پیام‌های کتبی گرایش دارند، در حالی که دیگران سخن گفتن را ترجیح می‌دهند. برای ارتباط موفقیت‌آمیز، فرآیند ارتباطات، چگونگی کارکرد و نحوه‌ی سازگاری آن با زمینه‌ی فرهنگی دریافت‌کننده آتی ارتباط را درک کنید.

۴۹ شرایط درست را برای گفتگوی میان‌فرهنگی آزاد به وجود بیاورید.

سؤالاتی برای پرسیدن از خودتان

- **چه کسی بایستی ارتباط برقرار کند و با چه فردی؟**
- **پیام باید حاوی چه اطلاعاتی باشد؟**
- **برای داشتن بهترین تأثیر، پیام چگونه باید طراحی شود؟**
- **بهترین زمان برای ارسال پیام چه وقت است؟**
- **بهترین محل برای ارسال پیام کجا است؟**

درک ارتباطات

زمانی که پیامی را ارسال می‌کنیم، فرض می‌کنیم، که ارتباطی را برقرار کرده‌ایم. اما موضوع اغلب در این‌جاست، که آن‌چه گفته شده است، درست همان چیزی نیست که شنیده شده است. اگرچه، ممکن است، که فرد برقرارکننده‌ی ارتباط، احساس تحت کنترل بودن کند، این فرد دریافت‌کننده‌ی ارتباط است که تعیین می‌کند، آیا ارتباط برقرار شده است یا خیر.

به خاطر داشته باشید که پیامد ارتباط فوق، توافق درباره‌ی مفهوم آن است. دستیابی به ارتباط میان فرهنگی در جایی که درجه‌ای از سوءتفاهم اجتناب‌ناپذیر است، دشوار است.

الگوسازی ارتباط

در یک الگوی ساده‌ی ارتباطی، یک فرستنده، پیام را با استفاده از نمادها، لغات، تصاویر و یا اشارات به رمز در می‌آورد. سپس پیام برای دریافت‌کننده از طریق

کانال ارتباطی (رو در رو، تلفن، پست الکترونیک) ارسال می‌شود. گیرنده، پیام را از رمز خارج می‌کند. (تعبیر و تفسیر مفهوم). اغلب، گیرنده یک پیام را به فرستنده برمی‌گرداند و به تفسیرکننده‌ی رمز تبدیل می‌شود. فرستنده‌ی اصلی به یک فرد خارج‌کننده‌ی رمز تبدیل می‌شود. از تأثیرات فرهنگی در نحوه‌ی به رمز درآوردن پیام از سوی فرستنده و چگونگی از رمز خارج کردن پیام به وسیله‌ی گیرنده، آگاه باشید.

۵۰ همیشه در جستجوی تفاهم مشترک باشید.

۵۱ به خاطر داشته باشید، که صحبت کردن با صدای بلند به درک و تفاهم کمک نمی‌کند.

تفاوت‌های فرهنگی

در فرهنگ‌های رابطه‌مدار، نظیر فرهنگ‌های موجود در آسیا، کلمات فقط بخش کوچکی از پیام را منتقل می‌کنند. شنونده، مابقی پیام را بر اساس شناخت خود نسبت به گوینده و نحوه‌ی مکالمه و هر گونه ارتباط غیرکلامی (زبان جسمانی) دیگر درمی‌یابد. فرهنگ‌های وظیفه‌مدار، نظیر آلمان یا ایالات متحده، استفاده از کلمات را به عنوان شکل کلیدی ارتباطات ترجیح می‌دهند.

درک سبک‌های ارتباطی

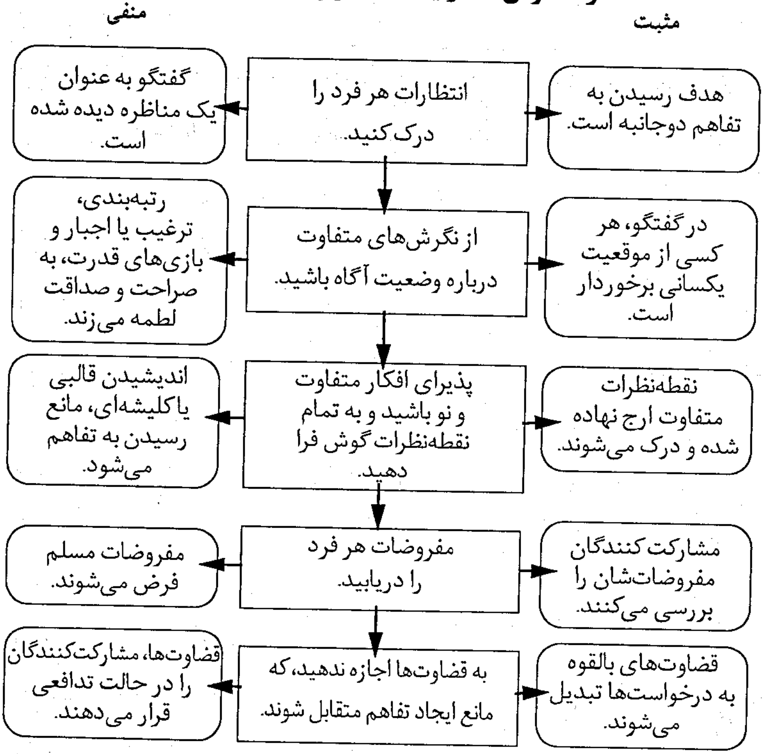
فرهنگ‌های خودمختار، برقراری ارتباط دقیق و صریح را با استفاده‌ی کم از ارتباط غیرکلامی (زبان جسمانی) ترجیح می‌دهند. فرهنگ‌های توافق (اجماع)

تمایل دارند، که بیشتر غیر مستقیم و تلویحی باشند: معانی به زمینه‌ی وسیع‌تری بستگی دارد، نظیر چه کسی چه چیزی را به چه شخصی می‌گوید.

در فرهنگ‌های وضعیتی، ارتباط، تمایل به حرافی و احساسی بودن با استفاده از تکرار و اغراق دارد.

۵۲ مطمئن شوید، که هدفتان، آموختن از ارتباط است تا رقابت یا کنترل کردن.

اداره نگرش‌ها در یک گفتگوی میان فرهنگی



چیرگی بر موانع ارتباطات

موانع برقراری ارتباط در آن سوی مرزها، باید شناسایی و اداره شود. از تمام دام‌های ارتباطی آگاه باشید، تا از ارسال یا دریافت پیام‌های اشتباه، اجتناب و همیشه نقطه‌نظرات سایر افراد را ملاحظه کنید.

۵۳ با نیازها و خواسته‌های همکاران خارجی‌تان احساس همدلی کنید.

۵۴ همیشه این نکته را مدنظر داشته باشید، که آیا ارتباط غیرکلامی (زبان جسمانی) در حال کمک یا پیچیده کردن بحث و گفتگو است.

سوء تعبیر شدن علائم

سوء تعبیر کردن رفتار اشخاص با تصور این‌که آن‌ها در ادراک‌مان از رفتار سهیم هستند، آسان است. برای مثال، بسیاری از غربی‌ها تماس چشمی مستقیم طی یک گفتگو را به عنوان علامتی از خلوص و صداقت تعبیر می‌کنند، در حالی که در فرهنگ‌های آسیا، معطوف کردن چشم‌ها به سمت پایین، نشان‌دهنده‌ی احترام است. آسیایی‌ها ممکن است رفتار غربی‌ها را به عنوان یک رفتار تهاجمی، حتی متخاصمانه، در نظر بگیرند، در حالی که غربی‌ها رفتار آسیایی‌ها را غیرصمیمی می‌دانند. نتیجه، عدم اعتماد آنی بین گروه‌ها است.

درک ارتباط غیرکلامی (زبان جسمانی)

همراه با تماس چشمی، جابه‌جایی جسمی (حالات چهره، ایما و اشاره، حرکات دست، خم شدن و وضعیت نشستن و ایستادن) شکل مهمی از زبان جسمانی (ارتباط غیرکلامی) است. افراد از تمام فرهنگ‌ها از بدنشان برای تقویت مفهوم گفته‌هایشان، برقراری ارتباط در مورد نکته‌ای که نگفته‌اند یا حتی مخالف آن‌چه که در حال گفتن هستند، استفاده می‌کنند.

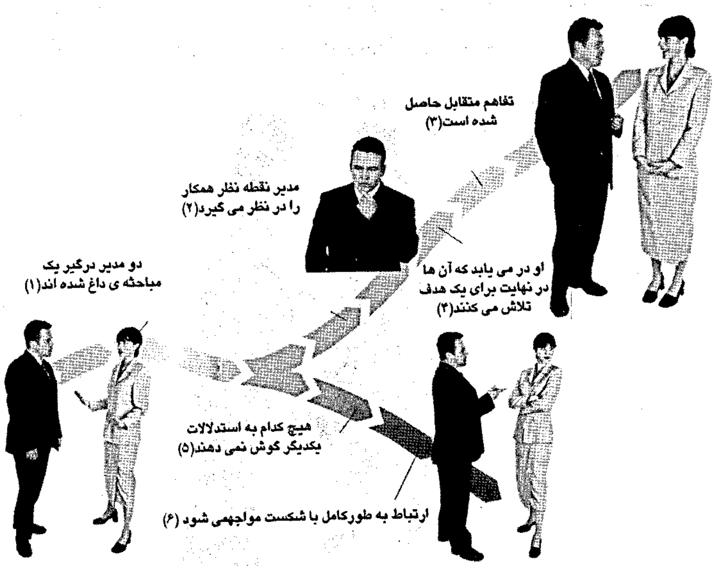
از ارتباط غیرکلامی آگاه باشید و درباره‌ی زبان جسمانی مورد استفاده در فرهنگ‌های دیگر بیاموزید. برای مثال، اشاره‌ی انگشت برای تأکید یک نکته ممکن است در فرهنگ‌های آسیایی به عنوان گستاخی تلقی شود.

اجتناب از قوم‌مداری یا نژادگرایی

استانداردهای مربوط به یک گروه، آن‌چه که به عنوان درست، منطقی و عقلانی در نظر گرفته شده است، استانداردهایی برای بقیه‌ی دنیا، به عنوان قوم‌مداری یا نژادگرایی شناخته شده است. قوم‌مداری اغلب با احساس برتری همراه شده است. هر کس احساس قوم‌مداری را تجربه می‌کند. آن‌ها را برای آن‌چه که هستند، بپذیرید و از پاسخ‌های مخرب به ناآشنا بپرهیزید. سازنده و مفید باقی بمانید و سعی کنید امور را از نقطه‌نظر دیگران ببینید. از خودتان بپرسید: «چه چیزی باعث ایجاد یک عکس‌العمل قوی در من شده است؟» و «آیا من هدفمند و عینی هستم؟» در جستجوی نکات جالب و باارزش در روشی باشید، که افراد به واسطه‌ی آن، مسایل را می‌بینند.

◀ نشان دادن تفاهم

در این مثال، دو مدیر در حال بحث و گفتگو درباره‌ی چگونگی مواجهه با یک رویه هستند و گفتگوی‌شان به سرعت در حال رسیدن به بن‌بست است. برای تلاش جهت جلوگیری از تبدیل بحث و گفتگو به کینه و نفرت شدید، مدیران نیاز به پیگیری قانون طلایی ارتباطات دارند: نخست گوش فرا دهید، دوم بنشینید و سپس سخن بگویید.



شناسایی مسائل مربوط به جنسیت افراد

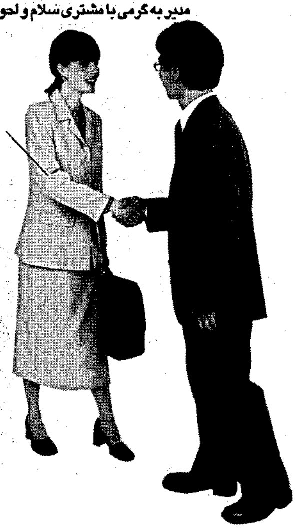
مشخص شده است که زنان با تبعیض بیشتری نسبت به مردان در محیط کار بین‌المللی مواجه هستند. در واقع، بسیاری از زنان به هنگام کار در فرهنگ مردسالار، خطا یا اثر هاله‌ای را گزارش می‌کنند. مردان می‌دانند، که مدیران زن نادر هستند و از این رو فکر می‌کنند، آن‌هایی که هستند باید نسبت به بقیه بهتر باشند. به خاطر داشته باشید که بسیاری از فرهنگ‌ها به شدت بین نقش زنان و مردان تمایز قائل می‌شوند و این امر می‌تواند رسیدن به موفقیت را برای زنان دشوار کند.

۵۵ در برابر مسأله به صورت باز عمل کنید حتی اگر برخلاف ارزش‌های مورد پذیرش‌تان باشد.

◀ **ایجاد روابط**

گاهی شنیده می‌شود، که زنان در فعالیت‌های بین‌المللی موفق‌تر از مردان هستند، به خاطر این که زنان توجه بیشتری به ایجاد و حفظ روابط مثبت دارند.

مدیر به گرمی با مشتری سلام و احوالپرسی می‌کند



نکاتی برای به خاطر سپردن

- زبان مورد استفاده را ساده نگه دارید و در یک زمان فقط یک عقیده را ابراز کنید.
- اگر نکته‌ای را درک نمی‌کنید، وانمود به درک آن نکنید.
- برای پرسش و پاسخ آماده باشید.
- در صورت برقراری تماس تلفنی، با یک پست الکترونیک آن را پیگیری کنید.
- به آرامی و واضح صحبت کنید.

به کارگیری زبان واضح

کلید ارتباط، قرار دادن خودتان در وضعیت شنونده یا خواننده است، در حالی که به معیارهای دیگر هم توجه می‌کنید. برای اجتناب از واژه‌های عامیانه، فنی، علامت اختصاری، لغات رایج، ضرب‌المثل‌ها و واژه‌های محاوره‌ای مراقب باشید. اطمینان حاصل کنید که بی‌شائبه و دقیق هستید، زبان مبهم و غامض، مشتری یا همکارتان را سردرگم خواهد کرد. اطلاعاتِ زمینه‌ای مناسبی را فراهم کنید. انتظار نداشته باشید که دیگران منظورتان را به آسانی متوجه شوند.

زنان شاغل در سطح جهانی

زنان در حال کار در یک ماموریت در یک فرهنگ متفاوت نسبت به کشورشان، ممکن است با چالش‌های مختلفی مواجه شوند. روش‌هایی برای کمک به زنان جهت غلبه بر هر گونه مشکلات بالقوه وجود دارد:

- **مشاوری را بیابید که می‌تواند به شما اطلاعاتی درباره‌ی ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری ارائه کند.**
- **رفتار حرفه‌ای را در چگونگی لباس پوشیدن و احترام گذاشتن به رسوم محلی به نمایش بگذارید.**
- **به خوبی آماده باشید (بیشتر از همکاران مرد) و سخنرانی‌تان را با مطالب با نشاط و ارزشمند هدایت کنید.**
- **قدرت و اختیار تصمیم‌گیری‌تان را آشکار کنید.**
- **فرهنگ‌های مردسالار را شخصی نپندارید و با عصبانیت نسبت به آن‌ها عکس‌العمل نشان ندهید.**

هوشمند بودن

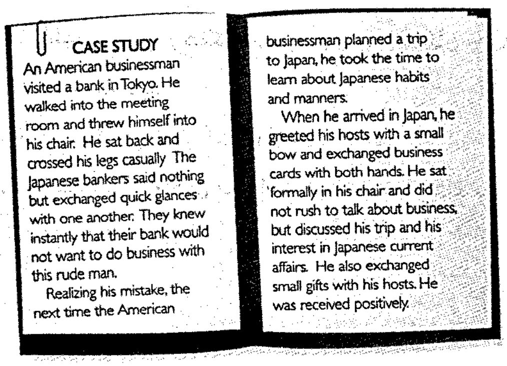
یک قانون کلی در ارتباط موفق، داشتن نقطه‌نظرات مشخص درباره‌ی موضوع‌هایی نظیر جنیست، سیاست و مذهب است.

در ابتدا، درباره‌ی موضوع‌های بی‌طرفی مانند سفر، آب و هوا و تعطیلات صحبت کنید. قبل از صحبت کردن درباره‌ی خانواده‌ها، صبر کنید تا فرد را بهتر بشناسید. درباره‌ی زمانی که نکته‌ی فوق ممکن است سودمند باشد از آن‌ها سرمشق بگیرید. حس شوخ‌طبعی شما را قادر می‌سازد، که اشتباهات فرهنگی‌تان را به حساب دیدگاه‌تان بگذارید، البته مواظب باشید: لطیفه‌ها به ندرت به خوبی تعبیر می‌شوند، به خاطر این که آن‌ها اغلب بر روی دانش محلی تکیه می‌کنند.

۵۶ از موضوع‌های بالقوه‌ی محاوره‌ای در ابتدای یک ارتباط اجتناب کنید.

◀ **آماده بودن**

در این مثال، یک بازرگان آمریکایی درمی‌یابد که به تطبیق رفتار و زبان جسمانی خود به منظور دستیابی به احترام و موفقیت در یک فرهنگ متفاوت نیاز دارد.


CASE STUDY

An American businessman visited a bank in Tokyo. He walked into the meeting room and threw himself into his chair. He sat back and crossed his legs casually The Japanese bankers said nothing but exchanged quick glances with one another. They knew instantly that their bank would not want to do business with this rude man.

Realizing his mistake, the next time the American businessman planned a trip to Japan, he took the time to learn about Japanese habits and manners.

When he arrived in Japan, he greeted his hosts with a small bow and exchanged business cards with both hands. He sat formally in his chair and did not rush to talk about business, but discussed his trip and his interest in Japanese current affairs. He also exchanged small gifts with his hosts. He was received positively.

مطالعه‌ی موردی

یک بازرگان آمریکایی از بانکی در توکیو دیدار کرد. وی به طرف اتاق جلسه قدم زد و خود را بر روی صندلی‌اش ولوکرد و به طور خودمانی، پا روی پا انداخت. مدیران بانک‌ها چیزی نگفتند، اما نگاهی سریع به یکدیگر انداختند. آن‌ها بلافاصله دریافتند که بانک‌شان به معامله با این فرد گستاخ راغب نیست. با پی بردن به این اشتباه، بازرگان آمریکایی چند وقت بعد، سفری را به ژاپن برنامه‌ریزی کرد. این بازرگان زمانی را برای آموختن درباره‌ی رفتار اجتماعی و عادات ژاپنی صرف کرد. او با یک تعظیم کوچک با میزبان‌اش سلام و احوال‌پرسی کرد وکارت‌های تجاری خود را دو دستی تقدیم آن‌هاکرد. او به طور رسمی بر روی صندلی‌اش نشست و برای صحبت درباره‌ی کارش عجله نکرد، اما درباره‌ی سفر و علاقه‌ی خود نسبت به امور جاری ژاپن بحث و گفتگو کرد. همچنین هدایای کوچکی را با میزبانان ژاپنی خود ردوبدل کرد. وی به خوبی و به گرمی پذیرفته شد.

۵۷ حس شوخ‌طبعی‌تان را حفظ کنید، اما لطیفه‌هایتان را در منزل جا بگذارید.

۵۸ برداشت‌هایتان را به طور موقتی ارائه کنید تا آن‌ها تأیید شوند.

اجتناب از قالب‌ها یا کلیشه‌ها

قالب‌ها یا کلیشه‌ها، تا اندازه‌ای اظهارنظرها یا عقیده‌های کلی ثابتی را درباره‌ی

دیگران مطرح می‌کنند و جای کمی برای شناسایی و تطبیق با تفاوت‌ها باقی می‌گذارند. قالب یا کلیشه‌ها می‌توانند منفی (همه... تنبل هستند) یا مثبت (همه... باهوش هستند)، باشند. هر دو نوع اظهارنظر فوق بی‌معنی و فاقد ارزش هستند. یکی از مهمترین وظایف هر مدیر جهانی جهت رویارویی، بررسی عمده و ناخودآگاهِ کلیشه‌ها است. هر اظهارنظر یا عقیده‌ی کلی که ابراز می‌دارید، باید بسیار موقتی و پذیرای تغییر باشد. به خاطر داشته باشید که شما با کل یک فرهنگ تعامل ندارید، بلکه فقط با افراد درون آن تعامل دارید.

مدیریت اخلاق جهانی

جهانی‌سازی، فرصت تجربه کردن هنجارهای اخلاقی متفاوت را افزایش می‌دهد. نسبت به ادراکات فرهنگی افراد در مورد خوب یا بد بودن و معیار تمیز آن حساس باشید و روش‌های مورد استفاده‌ی سازمان‌تان را در برخورد با مسائل اخلاقی درک کنید.

۵۹ از ارزش‌های اخلاقی‌تان به طور کامل آگاه و به آن‌ها وفادار باشید.

◀ مطالعه‌ی قانون

خودتان را نسبت به چگونگی مواجهه‌ی سازمان‌تان با موضوع‌های اخلاقی بسیار آگاه نگه دارید. مطالعات زیادی را درباره‌ی وضعیت قانون در کشور خودتان و دیگر کشورها داشته باشید.



مطالعه‌ی علم اخلاق

علم اخلاق درباره‌ی اصول اخلاقی و شناسایی استانداردهای قابل قبول رفتاری است. مسائل اخلاقی هراس‌انگیز متعددی وجود دارد، که یک مدیر جهانی ممکن است با آن مواجه شود، شامل پرداخت انجام شده به افراد یا شرکت‌های خارجی برای برنده شدن در قراردادها، خرید و فروش سهام یک شرکت توسط کارکنان، تبعیض بین کارکنان، سوءاستفاده‌ی محیطی، شرایط کاری، تقلب و حریم شخصی.

برای مواجهه با این مسائل در سطح محلی و شرکت، درخواست کمک کنید. اطمینان حاصل کنید، که چارچوب قانونی فرهنگ کشورتان و کدهای اخلاقی سازمان خود را درک می‌کنید. هرگز در قضاوت عجله نکنید. مطمئن باشید که پیامدهای بالقوه‌ی هر اقدام احتمالی‌تان برای شرکت و افراد درگیر را به طور کامل ارج می‌نهید.

اجتناب از سلطه‌گری

ادراکات درست و غلط متفاوت هستند. رشوه در یک فرهنگ ممکن است به عنوان قیمت یا ارزشی برای انجام کار دیده شود. در یک کشور، پارتی‌بازی (استخدام آشنایان) ممکن است به عنوان یک امر عقلانی برای اقدام (آشنایان اغلب می‌توانند مورد اعتماد واقع شوند) درک شود، در حالی که در کشور دیگر به عنوان یک عمل منفی درنظر گرفته می‌شود. حتی در صورت وجود توافق عمومی درباره‌ی ارزش‌هایی نظیر حقوق انسانی و حمایت محیطی، تعاریف خاص و اولویت‌های کلی، متفاوت خواهد بود. از تلاش برای تحمیل استانداردهای خودتان اجتناب کنید، به خاطر این که ممکن است متهم به سلطه‌گری اخلاقی شوید.

۶۰ اطمینان حاصل کنید که سازمان‌تان از اصول راهنمای اخلاقی برخوردار است.

۶۱ نمونه‌هایی از معماهای اخلاقی گذشته را مطالعه کنید.

سؤالاتی برای پرسیدن از خودتان

- **آیا من از زندگی با نتایج حاصل از این اقدام راحت هستم؟**
- **چه اتفاقی می‌افتاد اگر هر کسی به این روش عمل می‌کرد؟**
- **آیا من از بچه‌هایم می‌خواهم که «این» را انجام دهند؟**
- **آیا من می‌خواهم که «این» برای خانواده‌ام هم اتفاق بیفتد؟**
- **آیا من از خانواده‌ام می‌خواهم که «این» را در روزنامه مشاهده کنند؟**

تجزیه و تحلیل حق انتخاب‌ها

شما می‌توانید با مسائل اخلاقی به‌طور مطلق یا نسبی برخورد کنید. در واقعیت، مسائل اخلاقی پیچیده هستند و راه‌حل‌ها «یا این یا آن» نیستند. به کارگیری اصول مطلق، ممکن است نتایج ناخواسته‌ای را در بر داشته باشد. برای مثال، بعضی از شرکت‌های آمریکایی، کارخانه‌هایشان را از بنگلادش به خاطر استفاده از نیروی کار کودکان خارج کردند.

به خاطر ترس از دست دادن شرکت‌های بیشتر، صاحبان کارخانه‌ها ۳۰ تا ۵۰ هزار کودک را اخراج کردند. سپس بسیاری از این کودکان به شغل‌های خطرناک‌تری وارد شدند. همیشه یک وضعیت را از منظرهای متعددی ببینید.

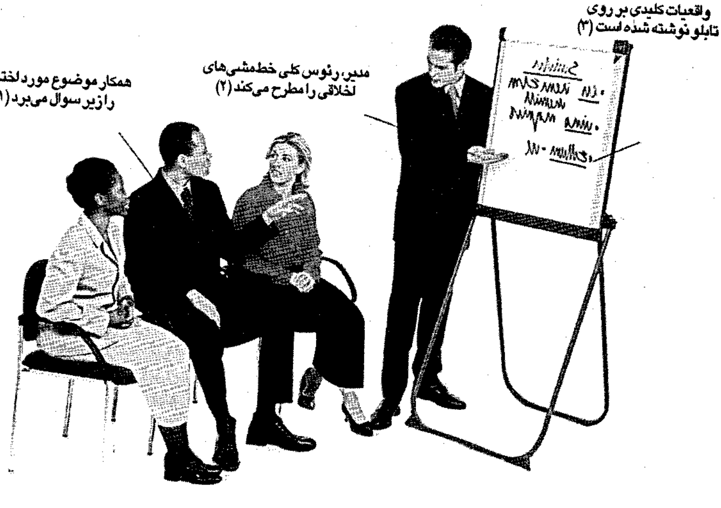
فعال و آینده‌ساز بودن

سازمان‌ها بایستی در مسائل اخلاقی و ایجاد کدهای خاص رفتاری فعال باشند. این عوامل با لحاظ شدن در ارزشیابی عملکرد و معیار پیشرفت، نیاز به تقویت دارند. از آموزش برای آشنا کردن کارکنان با هنجارهای اخلاقی متفاوت و انتظارات اخلاقی سازمان استفاده کنید. در صورت بروز نقض اخلاقیات، برای یافتن علل آن تلاش کنید. فرهنگ‌سازی، رهبری ناکارآمد و رویه‌ی گزارش‌دهی ناکافی و نامناسب، همگی ممکن است به عنوان مشکلات بنیادی باشند.

۶۲ به خاطر داشته باشید که اصول اخلاقی خوب، منجر به کسب و کار خوب می‌گردد.

◀ استفاده از آموزش

با تیم‌تان در مورد انتخاب یکی از معماهای اخلاقی، که احتمال مواجهه باآن در تجارت جهانی وجود دارد، بحث و گفتگو کنید.



روش‌های انجام کار

به هنگام شروع فعالیت در سطح جهانی، همه‌ی روش‌های مدیریتی‌تان نیاز به تطبیق دارند. برای به کارگیری روش‌های اجرایی جدید، جهت نیل به اهداف‌تان در یک محیط چند فرهنگی، آماده باشید.

ارزیابی رهبری

هر فرهنگی از منظری درباره‌ی مفهوم رهبر خوب برخوردار است. سبک‌های رهبری متفاوتی را که ممکن است با آن مواجه شوید، درک کنید، رهبران مورد احترام در فرهنگ‌های دیگر را بررسی کنید و برای تطبیق سبک‌های رهبری‌تان در زمینه‌های متفاوت آماده باشید.

۶۳ **به خاطر داشته باشید، که یک سبک رهبری برای همیشه مناسب نخواهد بود.**

۶۴ **بین وظایف و روابط تعادل ایجاد کنید، تا بتوانید به‌طور کارآمد، هدایت و رهبری کنید.**

ارزیابی قدرت

انواع قدرت یک رهبر و چگونگی استفاده از آن در فرهنگ‌های مختلف، متفاوت

است. در فرهنگ‌های خودمختار، قدرت به طور گسترده‌ای توزیع شده است. سلسله مراتب، تا اندازه‌ای در سازمان‌ها تمایل به افقی بودن دارند. فرآیند تصمیم‌گیری از پایین به بالا و از بالا به پایین است و هر کس می‌تواند افکار و نظرات خود را منتشر کند. در فرهنگ‌های اجماع و وضعیتی، قدرت در چند دست متمرکز است و شکاف بزرگی بین صاحبان قدرت و دورافتادگان از قدرت وجود دارد. در این فرهنگ‌ها، فرآیند تصمیم‌گیری از بالا به پایین است، اگرچه ممکن است اطلاعات از کارکنان دارایِ موقعیتِ پایین در سلسله مراتب، گردآوری شود.

بُعد مردمی رهبری

در فرهنگ‌های خودمختار، رهبران اغلب از شایستگی فنی و رویکرد غیر رسمی برخوردار هستند. رهبران، گرایش به انجام شدن وظایف و اتکا به فرآیندها و برنامه‌های اقدام دارند. در فرهنگ‌های وضعیتی و اجماع، روابط برای رهبران بسیار مهم است، به خاطر این که آن‌ها باور دارند، که روابط به انجام شدن کارها کمک خواهند کرد. رهبران در فرهنگ‌های اجماع، ارشادات و مشاوره‌هایی از گروه وسیع‌تر دریافت می‌کنند. در فرهنگ‌های وضعیتی، رهبران، اغلب قوی و پرجذبه هستند و به گروه کاری مشاوران وابسته هستند.

۶۵ **رهبران را در تمام سطوح و نواحی کاری‌تان توسعه دهید.**

۶۶ **فردی را به عنوان مربی رهبری‌تان بیابید.**

نکاتی برای به خاطر سپردن

- **شما بایستی تیم‌تان را با بینش خاصی هدایت کنید.**
- **در صورت ارائه‌ی یک نقشه‌ی مشخص از سوی شما، تیم‌تان علاقه و تمرکز بهتری بر روی وظایف‌شان خواهند داشت.**
- **بیاموزید چه روش‌های مؤثری در یک فرهنگ خاص، کارآمد خواهد بود و به هنگام ایجاد یک نقشه آن را به خاطر داشته باشید.**

شناسایی سبک‌ها

بعد از درنظر گرفتن تأثیر قدرت و روابط، تحقیقات، چهار سبک جهانی رهبری را مشخص کرده‌اند. رهبری دموکراتیک، ساختار را ارائه می‌کند، به طور گسترده‌ای مشورت می‌کند و کارها را به دیگران واگذار می‌کند. رهبری مشارکتی به عنوان بازیگر یک تیم درگیر می‌شود و در مورد راه‌حل‌های مشترک مذاکره می‌کند. رهبر اقتدارگرا، کنترل و درخواست وفاداری می‌کند.

رهبر پدرسالار، مراقب علایق گروه است.

سبک‌های انعطاف‌پذیر

برای دستیابی به حداکثر نتایج از مردم، در مورد انتظارات‌شان از رهبری بیاموزید. کارکنانی که به یک سبک رهبری اقتدارگرا یا پدرسالار عادت کرده‌اند، در صورت استفاده‌ی شما از یک سبک بسیار دموکراتیک سردرگم خواهند شد. ممکن است شما برای آن‌ها فاقد اعتماد به نفس و اقتدار یا اختیار جلوه کنید. اطمینان حاصل کنید، که توانایی انطباق را دارید، در حالی که طبیعی احساس می‌کنید و طبیعی به نظر می‌رسید.

▶ **تمرین سبک‌ها**

این مدیر در حال دریافت مشاوره درباره‌ی سبک‌های رهبری از یک مشاور است. وی در حال تمرین هدایت و رهبری به شکل دموکراتیک است.



ایجاد انگیزش با توجه به زمینه‌های فرهنگی

مدیران جهانی، نیاز به شناسایی احتیاجات فردی کارکنان در زمینه‌ی فرهنگی، که مشغول به کار هستند، دارند. اولویت‌های فردی اشخاص مختلف در تیم‌تان را دریابید و از ابزارهای انگیزشی مناسبی استفاده کنید.

۶۷ **به عوامل برانگیزاننده‌ی افراد، جهت تغییر توجه کنید.**

۶۸ **به خاطر داشته باشید که پول انگیزاننده‌ی اصلی برای هرکس نیست و ممکن است خانواده در اولویت باشد.**

تمرکز بر روی انگیزش

مردم در سراسر جهان، برای برآوردن نیازها و خواسته‌هایشان تلاش می‌کنند. این نیازها بر اساس شرایط اشخاص و عواملی نظیر ارزش‌های فرهنگی متفاوت هستند. تعمیم دادن نکته‌ی فوق دشوار است، اما پژوهش‌ها نشان می‌دهد، که حرفه‌ای‌ها در بسیاری از کشورها برای چالش، استقلال و فرصت‌ها جهت استفاده از مهارت‌هایشان ارزش قائل هستند.

شگفت‌آور نیست، که کارگران سطوح پایین اهمیت بالایی برای امنیت حقوق دریافتی، مزایا و شرایط کاری قائل هستند. اطمینان حاصل کنید، که نسبت به اولویت‌های متفاوت افراد، در تیم جهانی‌تان حساس هستید.

شناسایی انگیزش

ورای شرایط فردی، افراد به وسیله‌ی ارزش‌های فرهنگی وسیعی تحت تأثیر قرار می‌گیرند. برای مثال در آمریکای لاتین، موقعیت شغلی و یک زندگی شخصی خوب انگیزاننده‌های کلیدی هستند. در عربستان سعودی، احترام خانواده مهم‌تر از احترام عمومی است. در یک کشور، به یک شغل ممکن است به عنوان یک نیاز اقتصادی نگریسته شود، ولی در کشور دیگر ممکن است همان با هویت فردی پیوند خورده باشد. از ارزش‌های مربوط به فرهنگ‌های مختلف آگاه باشید.

◀ دارایی‌های مادی

بعضی از مردم، به وسیله‌ی دارایی‌های گران‌قیمت مادی، که نشان‌دهنده‌ی موقعیت آن‌ها در کارشان و رسیدن به استاندارد بالایی از زندگی است، برانگیخته می‌شوند.

بررسی یک الگوی انگیزش

این الگوی انگیزش، بر روی سه نیاز پایه‌ای، که در هر نیروی کار وجود دارد تمرکز می‌کند. این نیازها شامل: میل دستیابی به استقلال و موقعیت‌های شخصی، تمایل به ارتباط و دستیابی به هماهنگی و تناسب و میل به داشتن قدرت و کنترل تصمیمات. سپس انگیزش‌های عمومی باید در زمینه‌ی مربوط به فرهنگ‌های خاص نگریسته شود:

- **فرهنگ‌های خودمختار تمایل به برانگیخته شدن به وسیله‌ی «اشتیاق به رسیدن» دارند.**
- **فرهنگ‌های اجماع اغلب به وسیله‌ی آرزوی دستیابی به رابطه برانگیخته می‌شوند.**
- **فرهنگ‌های وضعیتی اغلب به وسیله‌ی «میل به قدرت» برانگیخته می‌شوند.**

۶۹ اطمینان حاصل کنید که شما انگیزاننده‌های درست و مناسبِ فرهنگ و افراد را مناسب می‌کنید.

قواعد (باید و نبایدها)

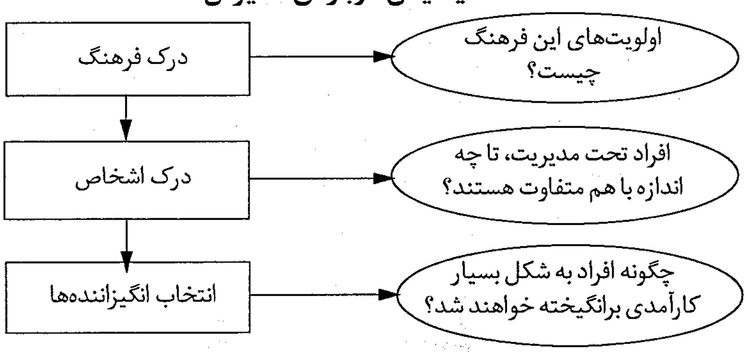
☑ برنامه‌های پاداش را برای همخوانی با ارزش‌های فرهنگی محلی، سازگار کنید.	☒ تصور نکنید، که انگیزاننده‌های مشابهی، همه‌ی گروه‌ها را در یک کشور برمی‌انگیزانند.
☑ بر اولویت‌های کارکنان نظارت و کنترل کنید و اصلاحاتی را انجام دهید.	☒ تصور نکنید که انگیزاننده‌های قبلی افراد به طور حتم در حال حاضر هم، باعث برانگیختن آن‌ها خواهد شد.

به کارگیری ابزارها

دانش و آگاهی محلی، یک مدیر را قادر می‌سازد، تا بهترین انگیزاننده‌ها را در فرهنگ تعیین کند. در فرهنگ‌های خودمختار، مشوق‌های فردی، مناسب‌ترین هستند. از تقدیر، ارتقا و افزایش حقوق استفاده کنید. در فرهنگ‌های اجماع، محرک‌های گروه‌مدار، بهترین کارکرد را دارند. پرداخت سود سهام به افراد، تایید رسمی، پاداش‌های رقابتی و تعطیلی را در سراسر تیم توزیع کنید.

این نکته را دریابید که عوامل افزایش‌دهنده‌ی احترام در فرهنگ‌های وضعیتی، برانگیزاننده است. این‌ها شامل عنوان‌های شغلی، موقعیت، دلجویی، هدایا برای افراد خانواده و پرداخت سود سهام است.

اندیشیدن درباره‌ی انگیزش



ارائه‌ی بازخورد

مدیران نیاز به ارائه و دریافت درباره‌ی بازخورد عملکرد دارند. روش‌های گوناگونی برای ارائه‌ی بازخورد وجود دارد. بعضی از این روش‌ها نسبت به بقیه مستقیم‌تر هستند. با اتکا به فرهنگی که در آن بازخورد دریافت می‌شود، روش مناسب را انتخاب کنید.

۷۰ بررسی کنید، که سایر افراد در فرهنگ موردنظر، چگونه بازخورد می‌دهند.

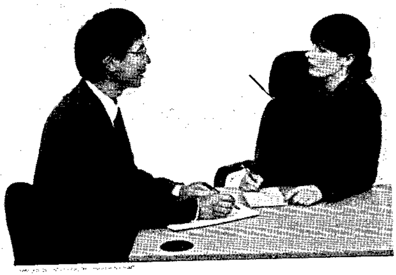
بحث و گفتگو درباره‌ی عملکرد

پاسخ رسمی و مستقیم در فرهنگ‌های خودمختار، معمولی است. تمرکز، بر روی عملکرد و نقاط قوت فردی اشخاص است. از ارتباط متقابل استفاده کنید، تا کارکنان بتوانند نقطه‌نظرات‌شان را ارائه و درباره‌ی اهداف جدید مذاکره کنند. به خاطر داشته باشید، که فرهنگ‌های خودمختار در جهت‌هایشان متفاوت هستند. در بریتانیا و ایالات متحده، برای مثال جملات ترغیب‌کننده در ابتدا و انتهای یک جلسه‌ی بازنگری عملکرد ابراز می‌شود. در آلمان، انتقاد به طور مستقیم انجام می‌شود.

◀ برقراری ارتباط به طور آزادانه

انتظار می‌رود، که بازخورد در یک فرهنگ خودمختار، تبادل‌نظرات و مذاکره در مورد اهداف جدید باشد. هر دو طرف به طور یکسان ارتباط برقرار خواهند کرد.

مدیر درباره‌ی نقطه‌نظرات کارمند بحث می‌کند





◀ **اظهار نقطه‌نظرات**

مدیران در فرهنگ‌های وضعیتی، تمایل به ارائه‌ی پاسخ و بیان نظراتشان بدون برنامه‌ریزی دارند در مقایسه با شروع یک جلسه بازنگری رسمی.

پاسخ یک‌طرفه

پاسخ عملکرد در فرهنگ‌های وضعیتی، تمایل به ارائه، بدون برنامه‌ریزی و فقط به صورت یک طرفه دارد: ارتباطات دوطرفه می‌تواند به طور تدریجی اختیارات مدیر را تضعیف کند. شهرت و اعتبار، حیاتی است، از این رو ممکن است برای جلوگیری از ظهور ناموفق، مدیر از برخورد مستقیم با بسیاری از مشکلات اجتناب کند. پاسخ منفی می‌تواند از طریق یک واسطه صورت گیرد. به اندازه‌ی عملکرد، بر ویژگی‌های کارمند، شامل رفتار مؤدبانه و وفاداری تأکید کنید.

غیرمستقیم بودن

بازخورد غیرمستقیم در فرهنگ‌های اجماع عادی است، جایی که حفظ شهرت یا آبرو بسیار مهم است. مدیر مشورت و راهنمایی می‌کند. پاسخ، تاحدودی غیررسمی و دائمی است و تمرکز بر روی این نکته است که یک کارمند تا چه اندازه‌ای در تیم، خوب عمل می‌کند. سعی کنید با گروه صحبت کنید، تا یک شخص. داستان‌های فرضی را درباره‌ی خودتان برای تشریح یک مشکل مطرح کنید و مسؤولیت‌های یک شخص را برای نشان دادن موافقت‌تان، افزایش دهید.

۷۱ برای اجتناب از احساس شرمندگی افراد، مراقب باشید.

◀ مخاطب قرار دادن یک گروه
برای کمک به فرد، جهت حفظ آبرو، پاسخ ممکن است به کل گروه داده شود، تا فقط به یک فرد.



حفظ کردن آبرو

آبرو، شهرت و اعتبار شخصی است، درجه‌ای از احترام که در آن حرمت فرد حفظ شده است (در ژاپن به کائو و در چین به مانیزی معروف است). مطالبی وجود دارد، که می‌توانید برای جلوگیری از رفتن آبروی یک فرد در طی یک مباحثه یا مذاکره‌ی دشوار از آن‌ها استفاده کنید:

ـ من نخواستم چیزی در جلسه بگویم، اما شاید ما بتوانیم در خلوت صحبتی با هم بکنیم.
ـ شاید ما می‌توانستیم آن سوال را حفظ کنیم، تا همگی ما فرصتی را برای بررسی مشخصات در اختیار می‌داشتیم.
ـ شما بایستی نسبت به شرکت‌تان افتخار کنید. شرکت شما

از یک پیشینه‌ی‌عالی درمورد شهرت و خدمت به مشتری برخورداراست.

ـ بیایید به دنبال تعیین مقصر و سرزنش وی نباشیم، ما این را با هم از طریق صبر و حسن نیت حل خواهیم کرد.

ارائه‌ی سخنرانی

از مدیران جهانی اغلب درخواست می‌شود، که برای مشتریان، کارکنان و شرکای سرمایه‌گذاری، سخنرانی کنند. برای ارائه‌ی یک سخنرانی موفقیت‌آمیز، نسبت به شناخت مخاطب، اهداف و پیام کلیدی‌تان اطمینان حاصل کنند.

۷۲ درک نکات کلیدی پیام‌تان را برای مخاطب خود آسان نمایید.

سؤالاتی برای پرسیدن از خودتان

- **آیا من مخاطبان خود را می‌شناسم و از انتظارات آن‌ها نسبت به خودم آگاهی دارم؟**
- **آیا من درباره‌ی آن‌چه که می‌خواهم ارتباط برقرار کنم، به طور کامل آگاه هستم؟**
- **آیا من در صورت پرت‌کردن حواس مخاطب، قادر به تطبیق وضعیت هستم؟**
- **آیا من بایستی متن سخنرانی را ترجمه شده داشته باشم و یا از یک مترجم استفاده کنم؟**

ارزیابی مخاطب

ارائه‌ی سخنرانی‌تان را در حضور مخاطبان خود تصور کنید. نکات زیر را در نظر بگیرید:

مزایای بالقوه‌ی پیشنهادی به وسیله سخنرانی‌تان به مخاطبان، چگونگی ادارک آن‌ها، آن‌چه که مخاطبان درباره‌ی موضوع خواهند اندیشید و انتظارات فرهنگی‌شان درباره‌ی سخنرانی. هر چه بیشتر درباره‌ی مخاطب‌تان بدانید، اعتماد به نفس‌تان در ارسال پیام بیشتر خواهد شد. اجازه ندهید، که اعتماد به نفس‌تان به صورت غرور ظاهر شود.

برنامه‌ریزی سخنرانی

یک سخنرانی موفق به ارتباط با خواسته‌ها و نیازهای مخاطبان محتاج است. در مورد موقعیت کاری مخاطبان، ارزش‌های فرهنگی‌شان و آن‌چه که آن‌ها به عنوان مزایای تعامل با شما خواهند دید، از قبیل قیمت، تناسب با فرهنگ‌شان، اعتبار مسلم و دیدگاه بلندمدت، دقت کنید. پیام‌های کلیدی‌تان را شناسایی و آن‌ها را با مزایای مربوطه، طی یک توالی منطقی، مرتبط کنید.

سبک سخنرانی را که برای مخاطب مورد نظرتان مناسب است، انتخاب کنید. برای مثال، سبک سخنرانی را با رسمی و غیر رسمی بودن تطبیق دهید.

◀ طراحی یک ساختار

برای سخنرانی‌تان ساختاری را در نظر بگیرید، اما در این مورد تحقیق کنید، که تأکیدات در کجا مورد نیاز است. برای مثال، مردمان آمریکای شمالی، پرداختن به موضوع اصلی، بدون اطلاعات زمینه‌ای فراوان را ترجیح خواهند داد.

قلمرو

اطلاعات زمینه‌ای را ارائه دهید.

↓

مسأله

بر روی نکته‌ی خاص تمرکز کنید.

↓

امکانات

رئوس کلی حق انتخاب‌های موجود را مطرح کنید.

↓

راه‌حل

پیشنهادهای خود را ارائه دهید.

به‌کارگیری ابزارها در یک سخنرانی

ابزار	چگونگی استفاده
نقشه‌ی سخنرانی	در آغاز، یک نظر اجمالی درباره‌ی ساختار پیام کلیدی که ارسال خواهید کرد داشته باشید.
علائم تغییر	به‌وضوح نشان دهید، که چه وقت موضوعات را تغییر خواهید داد. برای مثال «من اکنون با شما درباره‌ی... صحبت خواهم کرد.
انگیزاننده‌های کلامی / تصویری	از تصاویر، نمودارها، جدول‌ها یا برگه‌های گسترده برای برجسته کردن نکات و تأکید بر واژه‌های کلیدی استفاده کنید.
اعلامیه‌ها	رونوشت‌هایی از سخنرانی و هرگونه مطالب حمایتی مربوطه، آماده کنید.
تنظیم آهنگ	سرعت ارائه‌ی سخنرانی‌تان را به فراخور فهم مخاطب‌تان تغییر دهید.
زبان جسمانی (ارتباط غیرکلامی)	از تفاوت‌های فرهنگی آگاه باشید و ایما و اشاره‌هایی را که ممکن است گیج‌کننده باشد، حذف کنید.

نکاتی برای اقدام

۱- بررسی کنید که مخاطب‌تان را با چه افکاری می‌خواهید تنها بگذارید.

۲- عقاید را از نظر محتویات، جریان و روش‌ها به چالش بکشید.

۳- پیام‌های کلیدی‌تان را شناسایی کنید و آن‌ها را به فراخور مخاطب‌تان تطبیق دهید.

۴- قبل از ارائه‌ی رسمی سخنرانی، چندین بار آن را تمرین کنید.

انطباق سخنرانی

فرهنگ‌های اجماع یا توافقی، سخنرانی رسمی با نکات تا حدی کم‌اهمیت را با اطلاعات زمینه‌ای، اعلامیه‌ها و تصاویر فراوان می‌پسندند. مخاطب راغب خواهد شد، اما در این سبک، سخنرانی خیلی مشارکتی نخواهد بود. فرهنگ‌های خودمختار تمایل دارند، که سخنرانی‌ها، کوتاه، پویا و از ساختار خوب با حجم کوچکی از مطالب برخوردار باشند. اطلاعات حمایتی مهم است. در انتظار سؤالات بسیاری باشید. فرهنگ‌های وضعیتی، رویکرد آرام رفتاری و ارتباط صمیمی و گرم را می‌پسندند. افراد در فرهنگ وضعیتی تمایل دارند که سخنان‌تان را قطع کنند و به موضوع‌های حاشیه‌ای در گفتگو بپردازند. به آرامی این افراد را به موضوع‌هایی که تمایل به بحث و گفتگو درباره‌ی آن‌ها دارید، هدایت کنید. افراد مذکور برای انعطاف‌پذیری‌تان ارزش قائل خواهند شد.

انجام مذاکرات

مذاکره کردن یک مهارت بسیار مهم برای مدیران جهانی است. برای کارآمد بودن در مذاکره‌ی فرامرزی روش‌هایی را برای پرداختن به تفاوت‌های

فرهنگی بیابید، تا پیامد برای همه‌ی گروه‌ها قابل پذیرش باشد. از شیوه‌هایی که به کرات مورد استفاده قرار گرفته و به خوبی آماده شده‌اند، استفاده کنید.

۷۳ درباره‌ی آن‌چه که خواهید پذیرفت و آن‌چه که واگذار خواهید کرد، مطمئن باشید.

نکاتی برای به خاطر سپردن

- **اغلب فرهنگ‌ها تمایل به احساس این نکته دارند، که آن‌ها در حال برنده‌شدن در یک مباحثه هستند.**
- **در بسیاری از فرهنگ‌های وضعیتی و اجمالی، یک قرارداد مکتوب کم‌اهمیت‌تر از یک «دست دادن» خواهد بود. در این فرهنگ‌ها، بسیاری از قراردادهای قانونی ممکن است به عنوان یک عدم اعتماد درک شوند.**
- **در بسیاری از بخش‌های آسیا، یک قرارداد، هرگز نهایی و تمام شده نیست، قرارداد همیشه برای تجدیدنظر در مذاکره به عنوان تغییر شرایط، باز است.**

انطباق سبک

سبک فرهنگی بر سرعت مذاکرات به اندازه‌ی استراتژی‌ها، تصمیم‌گیری و مفاد موافقت‌نامه تأثیر می‌گذارد. مذاکرات در فرهنگ‌های خودمختار، تمایل به سرعت دارند، اما با شرایط قانونی پیوند خورده‌اند. مذاکرات در فرهنگ‌های اجماع، اغلب آرام و نیازمند اعتمادی است، که با گذشت زمان حاصل می‌شود. قراردادها تمایل به گسترده بودن دارند و موضوع به هنگام تغییر شرایط، تغییر می‌کند. مردم در فرهنگ‌های وضعیتی، نیز تمایل به تخصیص زمانی برای ایجاد

روابط خوش‌بینانه دارند. این افراد ممکن است به خاطر قراردادهای خیلی قانونی کم‌صبر شوند.

ملاحظه‌ی عوامل

قبل از مذاکره، سؤالات زیر را از خودتان بپرسید:

- **چرا؟ فهرست خطرات و فرصت‌ها را برای هر دو طرف مذاکرات تهیه کنید.**
- **چه وقت؟ عواملی نظیر چرخه‌ی بودجه یا بازار را که بر زمان‌سنجی تأثیر خواهند گذاشت، در نظر بگیرید.**
- **کجا؟ درباره‌ی مزایا و معایب محل‌های خاص بیندیشید؟**
- **چه کسی؟ وضعیت تاهل، سن و جنسیت شرکت‌کنندگان را بررسی کنید. منظور کردن یک شخص ثالث را در نظر داشته باشید.**
- **چه‌طور؟ درباره‌ی مقدار زمانی، که بایستی بر روی وظیفه در مقابل مسائل رابطه‌ای صرف شود، قضاوت کنید.**

تفاوت‌های فرهنگی

گرایش غربی‌ها به صریح بودن، می‌تواند به عنوان برخورد، به وسیله‌ی آن‌هایی ادارک شود، که ارزش زیادی برای روابط در فرهنگ‌شان قائل هستند و ارتباط غیرمستقیم را ترجیح می‌دهند. رفتار محترمانه و مؤدبانه‌ی یک آسیایی، می‌تواند به عنوان یک نقطه‌ضعف به وسیله‌ی یک غربی در نظر گرفته شود.

فرآیند مذاکره

آمادگی
شناسایی اهداف، تفاوت‌های فرهنگی و علایق مشترک

↓

استراتژی
فهرست‌برداری سوالات برای پرسیدن و تعیین نقش‌های تیم

↓

شروع
معرفی خویش برای به وجود آوردن جو مثبت

↓

تفاهم
شنیدن بسیار، سخن گفتن کمتر و جستجو برای زمینه‌ی مشترک

↓

چانه‌زنی
تأکید بر عقاید متقابل و دادن امتیازات به آرامی

↓

خاتمه
حفظ توافقات و پیگیری آن‌ها به صورت مکتوب

آماده کردن خویش

اطمینان حاصل کنید، که زمینه‌ی مذاکراتی راکه در آن مشارکت خواهید کرد، درک می‌کنید. اطلاعات اساسی درباره‌ی طرف مقابل و کشور مبدأ گردآوری کنید. سبک تصمیم‌گیری، سلسله مراتب و علائق بنیادی سازمان را ارزیابی کنید. توسعه‌ی اقتصادی و خط‌مشی‌های بازرگانی، مالی و پولی کشور پایه را به

اندازه‌ی شبکه‌های حمل و نقل و ارتباط از راه دور بسنجید. خط‌مشی‌های خارجی و ایدئولوژی‌های سیاسی کشور را بررسی کنید و مطالعه‌ای را در مورد قانون تجارت و سنت قانونی انجام دهید. اطمینان حاصل کنید، که ارزش‌ها، باورها، زبان و رسوم کشور موردنظر را نیز ارج می‌نهید.

۷۴ در صورت رسیدن به بن‌بست، زمان استراحتی را در نظر بگیرید.

مهارت‌های مذاکره

صریح و ساده صحبت کنید و اطمینان حاصل کنید، که همه مفهوم آن‌چه که گفته شده است، درک کرده‌اند. غافلگیری‌ها را به حداقل برسانید، به‌خاطر این‌که طرف مقابل را در حالت تدافعی قرار خواهد داد. بر روی علایق اساسی چندگانه‌ی طرف‌ها تمرکز کنید. اگر وضعیت را به عنوان مشکلی دیدید، که همگی‌تان می‌خواهید آن را حل کنید، از ورود به بن‌بست اجتناب خواهید کرد. هرگز عجله نکنید. صبر و شکیبایی در هر زمان، ناشکیبایی را ناکام می‌گذارد، اعتماد را به وجود آورید و همیشه بر روی نتیجه‌ی برنده ـ برنده تمرکز کنید.

◀ **صریح و آگاه بودن**
به حفظ علایق مشترک ادامه دهید، حتی اگر موقعیت‌های شروع مذاکره بسیار جدا به نظر می‌رسد.

بر نکته‌ی کلیدی تاکید می‌کند



اداره‌ی تعارض در آن سوی مرزها

کار کردن در گستره‌ای از فرهنگ‌ها، فرصت بروز سوءتفاهمات و جدال علایق متضاد را افزایش می‌دهد. چالش را بپذیرید و مدیریت‌تان را سازگار کنید، تا هرگونه تعارضی سازنده و مفید باشد، نه مخرب.

۷۵ قبل از به کارگیری روش معمول مواجهه با تعارض، به دقت فکر کنید.

تفاوت‌های فرهنگی

در ژاپن، از رهبران، حمایت از وا (Wa ـ هماهنگی) و اجتناب از تعارضِ باز، از طریق همکاری و نگرش حمایتی، مورد انتظار است. در ایالات متحده، به هنگام رقابت علایق متفاوت، انتظار می‌رود، که تعارض بروز کند.

تعارض و فرهنگ‌ها

به طور کلی، فرهنگ‌های خودمختار تعارض را انتظار دارند. علایق افراد، اغلب با یکدیگر و سازمان برخورد خواهد داشت. بهترین افراد و اندیشه‌ها خارج از تعارض ظهور می‌کنند. فرهنگ‌های اجماعی، اغلب از تعارض باز اجتناب می‌کنند، گرچه برخورد می‌تواند به هنگام عدم وجود خطر و آسیب دیدن گروه یا از دست دادن آبرو به وقوع بپیوندد. اگرچه احساسات در فرهنگ‌های وضعیتی، آزادانه بیان می‌شوند، نفرتی از تعارض و سبک‌های تهاجمی و مجادله‌آمیز وجود دارد.

مدیریت تعارض

پنج استراتژی برای اداره‌ی تعارض از انفعالی تا فعال وجود دارد. استراتژی‌های انفعالی، شامل دوری‌کردن (حفظ تعارض در زیر سطح) یا اجازه دادن (اجازه به طرف مقابل برای اتخاذ روش خود) است. استراتژی‌های فعال، شامل رقابت کردن (خواستن روش) یا خلق کردن (تشریک مساعی برای یافتن یک راه‌حل) است. چانه‌زنی برای یافتن مصالحه، یک روش میانی بین فعال و انفعالی است.



◀ **ترغیب**

این مدیر در حال چانه‌زنی با یک مشتری است. وی متوجه احساسات مشتری است و بر روی رابطه‌ی خوب‌شان برای کمک به مشتری جهت دستیابی به توافق راجع به یک قرارداد، حساب باز می‌کند.

تطبیق استراتژی‌ها

مدیران تمایل به اعتماد کردن بر روی یک یا دو تا از استراتژی‌های مدیریت تعارض دارند، اگرچه زمانی، که به صورت جهانی فعالیت می‌کنید، نیاز به توانایی استفاده از پنج نوع استراتژی موجود دارید، استفاده‌ی صِرف از دوری کردن و اجازه دادن، به شما در فرهنگ‌های خودمختار کمک نخواهد کرد. جایی که تأکیدات برای رقابت و خلق کردن است، تکیه بر روی یک استراتژی در فرهنگ‌های اجماعی موفقیت‌آمیز نخواهد بود، جایی که (دوری کردن) اجتناب و غیرمستقیم بودن، باارزش است. برای دستیابی به اعتبار در فرهنگ‌های

وضعیتی، برای رقابت آماده باشید، اما برای چانه زدن، نیز که اغلب با جذابیت‌های احساسی برای دوستی همراه شده است، آماده باشید.

۷۶ با توجه به زمینه‌ی فرهنگی، استراتژی‌تان را تطبیق دهید.

۷۷ از اشتباه گرفتن احساس با خصومت اجتناب کنید.

یادگیری از تعارض

تعارض زمانی، که منجر به یادگیری عمیق درباره‌ی یکدیگر و پیشرفت در ارتباطات شود، می‌تواند سازنده باشد. هر تعارض میان‌فرهنگی را به یک تجربه‌ی یادگیری برای هر فرد درگیر تبدیل کنید:

- **اطمینان حاصل کنید، که قوانین برای برخورد با تعارض، به وسیله‌ی هر کسی قابل درک است.**
- **به افراد اجازه ندهید، که حمله کنند.**
- **از تعارض برای آشکار شدن تفاوت‌های فرهنگی استفاده کنید.**
- **مطمئن شوید، که ارزش خود را برای تفاوت‌های فرهنگی آشکار می‌کنید.**
- **در جستجوی روش‌هایی برای برجسته کردن علایق و نظرات مشترک باشید.**
- **گفتگو و ارتباط آزاد را ترغیب کنید.**

◀ یک تجربه‌ی یادگیری

در این مطالعه‌ی موردی، توانایی مدیر در معذرت‌خواهی مدنظر است، حتی زمانی که وی از آن‌چه که اشتباه انجام داده بود، اطلاعی نداشت و اجازه‌ی پیش رفتن گفتگو به روشی را داد که برای هر دو طرف رضایت‌بخش بود.

مطالعه‌ی موردی

"محمد" یک کارمند در قاهره، به مدیرش "لیندا" در نیویورک تلفن زد. لیندا بعد از گفتن سلام به محمد بلافاصله از وی در مورد علت تلفن پرسید. محمد در حالی که می‌اندیشید باعث نگرانی رئیس خود به هنگام شلوغی کارها شده است، سعی به خاتمه دادن مکالمه با اعلام این نکته کرد، که در زمان دیگری دوباره تلفن خواهد زد. لیندا دریافت که محمد را نگران ساخته و به همین خاطر از وی معذرت‌خواهی کرد. لیندا از محمد پرسید، که چگونه باعث رنجش وی شده بود. محمد اذعان کرد، که در فرهنگ او پرداختن به موضوعات شخصی و خانواده، قبل از وارد شدن به موضوع اصلی مرسوم است و این که جملات تند غیرعمدی لیندا، وی را آزرده بود.

با پذیرفتن این احساس، که محمد با شرایط خودش قادر به برقراری بهتر ارتباط است، آن‌ها شروع به گفتگوی مجدد کردند و گفتگو به شکل موفقیت‌آمیزی به اتمام رسید. رابطه‌ی آن‌ها به عنوان یک نتیجه از درک و تفاهم متقابل، مستحکم‌تر شد.

هدایت تیم‌های جهانی

یک تیم جهانی به خوبی هدایت شده، می‌تواند در سازمان‌هایی که از نظر جغرافیایی پراکنده شده‌اند، ارتباط ایجاد کند. نحوه‌ی عمل کار تیمی را درک و به توسعه‌ی ارتباطات خوب کمک و یک تیم دارای عملکرد خوب را هدایت کنید.

اداره‌ی تیم‌های جهانی

برای اداره‌ی یک تیم جهانی موفق، کسب اطمینان از انعطاف‌پذیر، پاسخگو و نوآور بودن آن ضروری است. اطمینان حاصل کنید، که تیم‌تان از نظر فرهنگی، متفاوت و شامل اعضایی است، که فعالیت‌های کاری را در سراسر جهان توسعه می‌دهند و به خوبی با هم کار می‌کنند.

۷۸ از چگونگی کار با تیم جهانی به طور کامل آگاه باشید.

◀ **به‌کارگیری فن‌آوری**

زمانی که اعضای تیم‌تان در کشورهای مختلف مشغول به فعالیت هستند، از فن‌آوری ارتباطی، نظیر کنفرانس ویدئویی استفاده کنید، تا کارکنان احساس کنند که بخشی از یک تیم بزرگ‌تر هستند.

تیم جهانی چیست؟

یک تیم جهانی، افراد دارای تجربه، دانش و مهارت را برای برآوردن اهداف یک

سازمان دور هم گرد می‌آورد. برای مثال، تیم‌های جهانی مدیریت، ابتکاراتی را شناسایی یا اجرا می‌کنند که شرکت را در وضعیت بهتری در بازار قرار می‌دهد. تیم‌های عملیاتی بر روی کارآیی و اثربخشی اداره‌ی شرکت یا فعالیت تجاری در کل شبکه تمرکز می‌کنند. تیم‌های عملیاتی، شامل تیم‌های فن‌آوری اطلاعات و تیم‌های اداره‌ی مرکزی هستند.

۷۹ درباره‌ی توانایی‌های تیم بسیار مثبت باشید.

۸۰ به هر عضو تیم، احساس باارزش بودن، بدهید.

بررسی نقش‌ها

تیم‌های جهانی، که از نظر فرهنگی ناهمگون هستند، سه نقش ارزشمند را انجام می‌دهند: نخست، آن‌ها یک دید جهانی نسبت به کار به وجود می‌آورند، در حالی که از دانش خوبی درباره‌ی واقعیات محلی برخودارند. دوم، آن‌ها از توانایی بالقوه برای خلق عقاید خلاق و تصمیم‌گیری بسیار منطقی برخوردارند. سوم، نماینده‌ی تیم‌های بین‌المللی شرکت در موقعیت بهتری، برای دادن اطمینان در مورد اجرای کامل رویه‌ها در شرکت قرار دارند. دریابید که هیچ‌کس تمام پاسخ‌ها را در یک محیط جهانی در اختیار ندارد و عقل جمعی را توسعه دهید.

ارزیابی تعاملات

تیم‌های جهانی می‌توانند نتایج استثنایی را ارائه کنند، اما آن‌ها می‌توانند مخل،

نیز باشند. ناکارآمدی ممکن است، به وسیله‌ی عوامل بسیاری ایجاد شود: در صورت وجود مردمان بسیاری از یک ملیت، آن‌ها ممکن است بر بقیه مسلط شوند، مشکلات زبان می‌تواند منجر به محرومیت یک شخص یا افراد بیشتری شود. ادب و احترام بیش از حد ممکن است، باعث شود، که افراد نقطه‌نظرات واقعی‌شان را ابراز نکنند.

به این مسائل پی ببرید و برای بی‌اثر کردن آن‌ها تلاش کنید.

۸۱ اطمینان حاصل کنید، که تیم شما قادر به تسهیم عقاید و اطلاعات، به طور کارآمد است.

بررسی وظایف تیم‌های جهانی

اعضای تیمی، که در نقاط گوناگونی از جهان قرار دارند، می‌توانند بینش و دانش تخصصی را با هم ارائه کنند. آن‌ها می‌توانند نقطه‌نظر منحصر به فرد و ارزشمندی درباره‌ی بازار جهانی را با هم ارائه کنند. نقش یا وظایف این افراد ممکن است، شامل موارد زیر باشد:

- **تجزیه و تحلیل خطرات داخلی و خارجی برای شرکت و فعالیت‌هایش.**
- **گوش به زنگ فرصت‌های جدید بودن؛ نظیر وارد شدن به بازارهای جدید.**
- **هماهنگی فرآیندها، فعالیت‌ها و پروژه‌های جهانی.**
- **توسعه‌ی آموزش، خدمات، محصولات و مدیریت جهانی.**
- **پاسخ‌گویی به روند جدید در بازار، نظیر افزایش رقابت.**
- **آزمایش و تجربه برای خلق عقاید بنیادی جدید و آزمودن آن‌ها.**
- **ادغام فعالیت‌های کاری یا تجاری شرکت برای ایجاد تعامل کارآمد.**

- **انتقال فن‌آوری، بهترین روش‌های انجام کار و دانش.**
- **ارزیابی نیازهای مشتریان مختلف، در بازارهای کلیدی.**

چگونگی رفتار با انتظارات تیم

زمینه یا پیشینه‌ی فرهنگی، انتظارات، درباره‌ی نقش یا وظایف یک تیم را شکل می‌دهد؛ زمینه‌ی فرهنگی هم‌چنین بر روی چگونگی ارتباط کارکنان با یکدیگر و با شما به عنوان رهبر تیم تأثیر می‌گذارد. تیم را یکپارچه کنید و مطمئن شوید، که نیازهای هر کدام از اعضای تیم را برآورده می‌کنید.

۸۲ **انتظارات فرهنگی مربوط به کار تیمی‌تان را دریابید.**

۸۳ **بررسی کنید، که تا چه اندازه سبک‌های کار تیمی، همدیگر را کامل می‌کنند.**

تمرکز بر روی وظایف

کار تیمی در فرهنگ‌های خودمختار و وظیفه‌مدار، از اهداف خاصی برخوردار است. اعضای تیم، اغلب مختصصانی با نقش‌ها و مسؤولیت‌های خاص هستند. در جلسات، تمایل به داشتن دستور کار مشخص و ارائه‌ی نتایج ملموس دارند. زمانی را بر روی مسائل سطحی صرف کنید، اما جلسه را به سوی برگشت به دستور کار هدایت کنید. دریابید، که تنش میان تلاش برای دستیابی به نتایج و نیاز به ارائه‌ی پاداش‌هایی نظیر تأییدِ موردِ انتظار به وسیله‌ی اعضای تیم، قرار دارد.

◀ به صف کردن تیم

یک رهبر نیاز به درک نقطه‌نظرات متفاوت اعضای تیم و تلاش در راستای ایجاد تفاهم مشترک دارد.



نکاتی برای اقدام

۱- اعضای تیم‌های جهانی را به گفتگو درباره‌ی تجربیات گذشته تیم ترغیب کنید.
۲- نکات کارآمد و ناکارآمد قبلی برای اعضای تیم را شناسایی کنید.
۳- از اعضای تیم بپرسید، که آن‌ها تمایل دارند این تیم چگونه عمل کند؟

کار کردن به عنوان یک جامعه

در تیم‌های اجماعی (توافقی)، نتایج از طریق روابط بسیار منظم حاصل می‌شود. توافق کل تیم، پیامد مورد نظری است، که بعد از ملاحظه و سنجش تمام دیدگاه‌ها حاصل می‌شود. رقابت در تیم، مورد انتظار نیست، اما رقابت شدید بین تیم‌ها عادی است. به خاطر داشته باشید، که بسیاری از اقدامات بحث‌برانگیز می‌تواند خارج از جلسات انجام شود. از جلسات برای تبادل اطلاعات یا تایید تصمیماتی که از قبل گرفته شده‌اند، استفاده کنید. از یادداشت تفاهم‌های گروه و دستور جلسه، واضح و قابل درک استفاده کنید.

کار کردن به عنوان یک خانواده

به خاطر نیاز به حفظ تفاوت‌ها در موقعیت (رتبه)، کار تیمی در فرهنگ‌های وضعیتی می‌تواند دشوار باشد. یک رهبر اقتدارگرا یا پدرسالار همه‌ی تصمیمات را کنترل خواهد کرد، در حالی که سایر اعضا به آسانی نظرات‌شان را بیان می‌کنند. وفاداری، حمایت کارکنان و تعهدات، نقش بسیار مهمی را در آن‌چه که انجام شده است، چگونگی و زمان آن ایفا می‌کنند. آگاه باشید که هدف تیم، اغلب با گذشت زمان تعیین و تعریف شده است و دستور جلسه به طور نسبی آزاد و شناور است، اگرچه پیامد ممکن است غیرقابل پیش‌بینی باشد، به خاطر داشته باشید، که یک جلسه‌ی موفق روابط تیم را تقویت خواهد کرد.

۸۴ بین وظایف و ایجاد روابط تعادل برقرار کنید.

۸۵ از تفاوت‌ها برای ترغیب سطوح بالای خلاقیت استفاده کنید.

تقویت روابط تیم

چالش در مدیریت شما به وجود آوردن یک تیم جامع با رسالت و مأموریت مشترک است، که در آن هر کسی می‌تواند با بهترین کارهایش مشارکت کند. همیشه اجازه دادن به افراد را برای حفظ هویت‌شان نشانه بروید، از عبارات زیر استفاده کنید:

ما به عنوان یک تیم، با اجازه دادن به تفاوت‌هایمان برای کامل کردن یکدیگر، موفق خواهیم شد.

هر اندازه هم که متفاوت باشیم، به خاطر داشتنِ این نکته مهم است که اهداف یکسان را به اشتراک می‌گذاریم.
بیایید روش‌هایی از یکدیگر فرا بگیریم، که به واسطه‌ی آن‌ها بتوانیم ارزش بهتری را برای مشتریان‌مان فراهم کنیم.
ما در این‌جا به عنوان یک تیم هستیم و با هم می‌توانیم هرگونه مشکلات ناشی از نوع روش‌مان را برطرف کنیم.

ارزیابی تیم‌های جهانی

تیم‌های جهانی، تمام عوامل لازم برای موفقیت را گرد هم می‌آورند و البته هم‌چنین برای تیره‌روزی و بدبختی. بپذیرید که مسؤولیت شما، یاری رساندن به تیم جهانی برای کارگروهی خوب، شناسایی و تقویت نقاط قوت و آماده شدن برای برخورد با نقاط ضعف است.

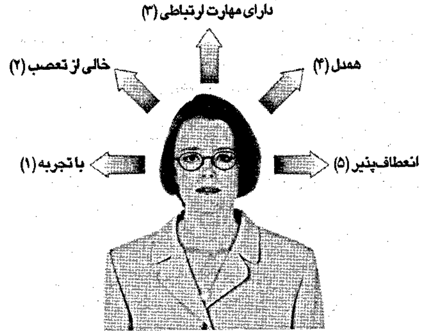
۸۶ درباره‌ی انتظارات خود نسبت به چگونگی مشارکت اعضای تیم‌تان، انعطاف‌پذیر باشید.

ارزش‌گذاری برای مردم

بازیگران موفق تیم به سه روش به یک تیم یاری می‌رسانند. نخست آن‌ها تفاوت‌های فرهنگی را تشخیص می‌دهند و برای منفعت سازمان ورای تفاوت‌ها، آماده‌ی همکاری هستند. دوم، از تجربه‌ی بازار و شایستگی مدیریتی لازم برخوردار هستند. سوم، دارای مهارت‌های بین فردی و ارتباطی لازم هستند.

◀ **یک عضو خوب تیم**

در جستجوی افرادی باشید، که برای اولویت دادن علایق تیم نسبت به علایق شخصی‌شان آماده خواهند بود و نیز پذیرای یادگیری باقی خواهند ماند.



۸۷ یک پایگاه داده‌ای از بازیگران خوب تیم جهانی به وجود آورید.

۸۸ به تیم جهانی، جهت و هدف ببخشید.

تمرکز بر روی یک هدف

داشتن حس قوی از هدف، به یکپارچگی تیم‌های متفاوت از نظر فرهنگی کمک می‌کند، به خاطر این که عناصر اساسی انسجام و پیوستگی و جهت را فراهم می‌کند. مطمئن شوید که هر کسی در تیم‌تان، واژه‌های استفاده شده در تشریح این «هدف» را می‌پذیرد و مفهوم آن را درک می‌کند. هدف تیم را به گونه‌ای تشکیل دهید که شامل دو بخش باشد:

یک رسالت جذاب و یک مأموریت واضح. رسالت، مفهوم کلی علت پیدایش تیم را دربر می‌گیرد. مأموریت، شامل اهداف خاص کوتاه و بلند مدتی است، که تیم را قادر به دستیابی به رسالت خود می‌کند.

دستیابی به مشارکت

هر کسی در تیم، نیاز به مشارکت در کار و پیامد پایانی آن دارد. شرایط مناسب برای وقوع این حالت را به وجود آورید، به زبان و دیگر تفاوت‌های فرهنگی توجه کنید. به خاطر داشته باشید، که زمینه‌ی فرهنگی، چگونگی مشارکت افراد در تیم را شکل خواهد داد. برای مثال آمریکایی‌ها با جلسه‌ی طوفان مغزی[۱] راحت هستند، اما بسیاری از آسیایی‌ها، این روش را به اندیشیدن درباره‌ی آن‌چه که درحال گفتن آن هستند، شبیه نمی‌دانند. این افراد، اندیشیدن دقیق درباره‌ی پیامدهای احتمالی افکارشان را قبل از ارائه‌ی آن‌ها ترجیح می‌دهند. توانایی استفاده از سبک‌های متفاوت مشارکت برای همزیستی و تعالی یکدیگر را داشته باشید.

کمک به توسعه‌ی شراکت‌ها

در شراکت موفق، تیم بیشتر از مجموع اعضایش خلق می‌کند. تفاوت‌های

---

۱. طوفان مغزی یکی از فنون متداول در تصمیم‌گیری گروهی است. در طوفان مغزی، گروه فقط برای ایجاد در راه کارها تشکیل جلسه می‌دهد. هر یک از اعضا نظرهای خود را ارائه می‌دهند و آن را به اختصار تشریح می‌کنند. نظرها بر روی تابلوهایی که به طور معمول متحرک است و در معرض دید کامل اعضا قرار دارد، ثبت می‌شود. برای جلوگیری از ایجاد خود سانسوری هرگونه اقدام برای ارزیابی نظرهای ارائه شده ممنوع است. از اعضا خواسته می‌شود. هر گونه نظری راکه به ذهنشان می‌رسد حتی اگر مخاطره‌آمیز باشد، یا اجرای آن غیرممکن به نظر رسد، بیان کنند. بعد از پایان جلسه، نظرهای اعلام شده برای بررسی اعضا توزیع می‌شود و در جلسه بعدی هر یک از راه‌کارهای مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. منظور از به‌کارگیری فن طوفان مغزی ایجاد نظریه‌ها و راه‌حل‌های جدید از طریق برانگیختن خلاقیت اعضا گروه و ترغیب آن‌ها به افزودن نظرهایشان به آنچه دیگران در قبل ارائه داده‌اند، است. (مورهدو گریفین، رفتار سازمانی، ترجمه دکتر سیدمهدی الوانی و دکتر غلامرضا معمارزاده، تهران: انتشارات مروارید ۱۳۷۵، صص ۱-۴۴۰)

فرهنگی می‌توانند انرژی حیاتی را در داخل یک تیم تزریق نمایند. گروه موفقی را که فراتر از انتظارات‌تان عمل می‌کند، به وجود آورید. شراکت ضعیف سطح انرژی را کاهش می‌دهد، به خاطر این که تفاوت‌های فرهنگی باعث بی‌نظمی و از هم‌گسیختگی می‌گردد.

تجزیه و تحلیل نگرش‌های تیم‌های متفاوت

نوع تیم	نگرش	پیامد
تیم مثبت	اعضای تیم برای تفاوت‌های فرهنگی ارزش قائل می‌شوند.	اعتماد
	تیم وابستگی‌هایشان را درمی‌یابد.	همکاری
	اعضای تیم در یک روش احترام‌برانگیز و صادقانه تعامل نشان می‌دهند.	حمایت متقابل
	اعضای تیم نقطه‌نظرات را به اشتراک می‌گذارند و پذیرای یادگیری هستند.	عقاید نوآورانه
تیم منفی	اعضای تیم، تفاوت‌های فرهنگی را به عنوان بدهی‌هایی می‌بینند.	عدم اعتماد
	اعضای تیم برای علایق‌شان به جای علایق تیم، ارزش قائل می‌شوند.	رقابت ناسالم
	اعضای تیم در یک روش تدافعی یا شک‌برانگیز تعامل دارند.	سرزنش
	اعضای تیم اطلاعات را نزد خودشان حفظ می‌کنند.	یا روش من یا هیچ روش دیگر

توسعه‌ی تیم‌های جهانی

تیم‌های جهانی یا محلی (داخلی)، اغلب از طریق یکسری از مراحل توسعه

می‌یابند، که توالی آن ممکن است به وسیله‌ی یک تغییر، برای مثال ملحق شدن یا خارج شدن یک عضو از تیم، تحت تأثیر قرار گیرد. دریابید که تیم‌تان در چه مرحله‌ای قرار دارد و اعضای تیم‌تان را به جلو هدایت کنید.

۸۹ تفاوت‌های تیم را به عنوان دارایی‌ها تبلیغ کنید، تا بدهی‌ها.

۹۰ تعارض در تیم‌تان را به عنوان یک راه برای تفاهم و یادگیری عمیق، بپذیرید.

تشکیل تیم‌ها

خودتان را برای رهبری تیم آماده کنید. درباره‌ی اهداف تیم و آموختن هر کدام از اعضای تیم آگاه باشید. در طی جلسات اول، بر روی روابط، قبل از وظایف تمرکز کنید. به افراد در برقراری ارتباط با یکدیگر به عنوان اشخاص خاص کمک کنید. زمانی که تفاوت‌ها به عنوان امور جدید و جالب تلقی شوند، ممکن است یک دوره‌ی مقدماتی دوستی و مودت وجود داشته باشد، برای پایان دادن به این حالت آماده باشید. بررسی و کنترل درباره‌ی ادراک نسبت به رسالت، ماموریت نقش‌ها و مسؤولیت‌ها را ادامه دهید.

توسعه‌ی تیم‌ها

زمانی که کار آغاز می‌شود، اعضای تیم، اثر تنوع فرهنگی را تجربه خواهند کرد. اطمینان حاصل کنید که اعضای تیم، همگی این نکته را درک می‌کنند، که

تفاوت‌ها مورد انتظار و قابل پذیرش است. حمایت خود را برای تنوع در انتظارات، راجع به رهبری، ارتباط و غیره اعلام کنید. زمانی، که تفاوت‌ها آشکار می‌شوند، از آن‌ها برای آموختن درباره‌ی یکدیگر و به عنوان منابعی برای خلاقیت استفاده کنید. اگر به هنگام تنش‌زا شدن مسائل، کلیشه‌سازی بروز می‌کند، آن را به چالش بکشید. دریابید، که تعارض ابراز شده و از طریق فرهنگ‌ها به طور متفاوتی با آن برخورد شده است. زمانی را به بحث و گفتگو درباره‌ی نقطه نظرهای متفاوت در نظر بگیرید. در غیر این صورت، دستاوردتان بیشتر توافق سطحی خواهد بود، تا یادگیری و تعهد.

سؤالاتی برای پرسیدن از خودتان

- **آیا من ارزشی برای تفاوت‌های تیم خود قائل هستم؟**
- **آیا من با مشکلات دیگران احساس همدردی می‌کنم؟**
- **آیا من افراد را قادر به مشارکت کامل می‌کنم؟**
- **آیا من اعضای تیم را برای همکاری کارآمد، آموزش می‌دهم؟**
- **آیا من اثرات احتمالی تفاوت‌ها را در جامعیت و شیوایی زبان در نظر می‌گیرم؟**

کار کردن به عنوان یک تیم

زمانی که اعضای تیم، روش‌های کاری مشترک را توسعه می‌دهند، مراقب باشید، که زمینه‌ی مشترک را تشویق می‌کنید، اما استثنائات را در نظر داشته باشید. از رأی‌گیری در مورد رویه‌ها خودداری کنید، به خاطر این که رأی‌گیری می‌تواند، موجب ایجاد اکثریت و اقلیت و رنجش شود. توافقات حاصله‌تان را مکتوب و از آن

به عنوان یک مرجع استفاده کنید. این امر برای بازنگری نکات آموخته شده و تسهیم آن با سایر تیم‌ها سودمند است.

◀ **سهیم شدن با دیگران**

روحیه‌ی همکاری تیمی را به وسیله‌ی گوش فرادادن، به اشتراک گذاشتن دانش و تخصص‌تان و با قرار گرفتن در معرض تمام عقاید، به وجود بیاورید.



نکاتی برای به خاطر سپردن

- **رقابت بین عقاید را تشویق کنید، نه مابین اعضای تیم.**
- **موفقیت‌ها را جشن بگیرید، به خاطر این که تعهد و احساسات گروهی قوی را ایجاد خواهد کرد.**
- **همه‌ی اعضای تیم بایستی از پاسخ بهره‌مند شوند.**

۹۱ یک الگوی وظیفه‌ای برای صراحت و روراستی باشید. شما درخواهید یافت، که تیم، نیز در عوض با شما رو راست خواهد بود.

◀ صبور بودن

این مطالعه‌ی موردی آشکار می‌کند، که چرا صبر و بردباری، یک دارایی در تیم جهانی است. بدون آن، کل تیم می‌تواند تصمیمات اشتباه بگیرد.

مطالعه‌ی موردی

"جان" از اسپانیا عضو تیمی بود، که بیشتر اعضای آن انگلیسی بودند. زبان انگلیسی وی بد نبود، اما سلیس و روان صحبت نمی‌کرد. تیم برای امتحان یک محصول جدید در جنوب اروپا دور هم جمع شدند. در طی جلسات طوفان فکری، جان برای انتقال افکارش تلاش کرد، اما سایرین ناشکیبایی به خرج داده و به طور دائم سخنان‌اش را قطع می‌کردند.

سایر اعضای تیم، که زبان مادری‌شان انگلیسی بود، خواستند، که هر چه سریع‌تر زمینه‌ی شروع یک برنامه‌ی آزمایشی را به وجود آورند. در انتهای جلسه، برنامه‌ای مورد موافقت قرار گرفت، اما جان گیج و مستأصل به‌نظر می‌رسید. وی تلاش کرد تا با رهبر تیم صحبت کند، اما وی با بی‌حوصلگی گفت: «متأسفم جان، من جلسه‌ی دیگری دارم. دو ماه بعد، آزمایش با ناکامی مواجه شد. در یک جلسه‌ی بازنگری، یکی از اعضای تیم به جان گفت، من می‌دانم، که شما تلاش می‌کردید تا نکته‌ای را به ما بگویید. ما زمان زیادی با گوش فراندادن و تعجیل برای حرکت به جلو، تلف کرده‌ایم.

عمل کردن به عنوان یک تیم

زمانی که تیم به توان بالقوه‌ی موردنظرش دست یافته است، بایستی سطوح بالاتر عملکرد را نشانه برود. به عنوان رهبر، نتایج را به اطلاع تیم‌تان برسانید و بر آن نظارت و کنترل داشته باشید. این امر به ایجاد مباهات به موفقیت‌های تیم‌تان کمک خواهد کرد و در ادامه باعث احیاء انرژی و تعهد تیم خواهد شد، به خصوص اگر به ندرت حاصل شود. برای حفظ مشارکت و باانگیزه شدن هر

کسی در انتهای پروژه تلاش کنید. مطمئن شوید، که هر عضو جدید، به سرعت با روش‌های مشترک و فرهنگ تیم سازگار شده است.

هدایت یک تیم

تیم‌های جهانی، مجموعه‌ای از مهارت‌های چندگانه و روش‌های کاری گوناگون را گردآوری می‌کنند. رهبر کارآمد و قوی، برای چنین تیم‌هایی جهت عملکرد خوب مورد نیاز است. برای استفاده از سبک‌های رهبری متفاوت جهت مراحل گوناگون توسعه‌ی تیم، آماده باشید.

۹۲ بدون اعمال هدایت بیش از حد، احساس عدم اطمینان تیم را کاهش دهید.

◀ هدایت نقش‌ها

زمانی که تیم توسعه می‌یابد، رهبر گروه باید نقش‌های متفاوت را برای کمک به ارتقا اثربخشی تیم به کار گیرد. مراقب تغییرات در عملکرد باشید و رهبری‌تان را تغییر دهید.

برقرارکننده‌ی ارتباط

در مورد هدف، نقش‌ها و مسؤولیت‌های تیم توضیح دهید.

↓

تسهیل‌کننده

فرصت‌هایی را برای درک و تفاهم عمیق‌تر تیم به وجود بیاورید.

↓

ادغام‌کننده

از توسعه‌ی زمینه‌ی کاری مشترک حمایت کنید.

↓

به چالش‌کشنده

به طور فعال در جستجوی سطوح بالاتر موفقیت باشید.

برقراری ارتباط با تیم

در مرحله‌ی تشکیل تیم، عدم اطمینان‌های زیادی مابین اعضای تیم وجود خواهد داشت، که ممکن است سؤالات بسیاری را موجب شود. چرا تیم شکل گرفته است؟ چرا من این‌جا هستم؟ نتایج مورد انتظار چیست و چه زمان باید حاصل شود؟ شما ممکن است تمام پاسخ‌ها را در اختیار نداشته باشید، اما دانسته‌های خود را صادقانه و مستقیم منتقل کنید. هم‌چنین اعضای تیم را به یافتن پاسخ‌هایشان ترغیب کنید، مگر اینکه امکان منفعل شدن آن‌ها وجود داشته باشد. برای مثال، اگر کسی بپرسد که چرا آن‌ها در تیم حضور دارند، از آن‌ها بخواهید بگویند، چرا فکر می‌کنند که آن‌ها انتخاب شده‌اند.

عمل کردن به عنوان یک تسهیل‌کننده

در مرحله‌ی توسعه، مساعدت و همیاری، تفاوت‌ها را در تیم کمتر (تسهیل) می‌کند. به جای درخواست پذیرش، به آوردن تفاوت‌های موجود در درک، کمک کنید، جایی که آن‌ها می‌توانند به شکل بهتری درک و باکارآمدی بیشتری اداره شوند. تعامل بهتر تیم را با طرح سؤالات باز پاسخ و کمک به اعضای تیم برای مشاهده‌ی نظرات و علایق مشترک توسعه دهید. برای پیشنهاد راهنمایی جهت یافتن روش مشترک آتی، آماده باشید.

نکاتی برای به خاطر سپردن

- **چالش کلیدی برای رهبر، تأکید بر ارزشی است، که تفاوت‌ها را به تیم وارد می‌کند.**
- **به کارکنان جدید تیم، به وسیله‌ی تسهیم تمام اطلاعاتی، که برای موفقیت به آن نیاز دارند، کمک کنید.**

- قبل از بیان نظرات خود، از تیم بخواهید، که عقایدشان را بیان کنند، تا به داده‌های بیشتری دست یابید.

۹۳ برای به چالش کشیدن علائم رضایت از خود، آماده باشید.

۹۴ برای آوردن تفاوت‌ها به سطح، جایی که کارکنان می‌توانند با آن روبه‌رو شوند، کمک کنید.

ادغام یک تیم

زمانی که تیم شروع به کار گروهی می‌کند، شما به عنوان رهبر و ادغام‌کننده، باید به آن، جهت برقراری تعادل بین تنوع و انسجام کمک کنید. به تیم برای توسعه‌ی زمینه‌ی کاری مشترک کمک کنید (هنجارها و ارزش‌های مشترک) و شروع به رفتار کردن به عنوان یک الگوی وظیفه‌ای کنید. یک فراگیرنده‌ی مشتاق، شنونده‌ی فکور و یاور مدیریتی باشید. به عنوان یک ادغام‌کننده (هماهنگ‌کننده) سعی به یافتن راه‌حل یا چاره‌ی موقت با رویکردهای جدیدی کنید، که بیشترین تفاوت‌های فرهنگی را موجب می‌شود.

برای مثال، شما ممکن است جلسه‌ی طوفان مغزی را به سبک آمریکایی آغاز کنید و سپس جلسه را با تعیین اقداماتی، که هر کسی با آن موافقت کرده است، خاتمه دهید. این رویکرد بسیار روشمند، موردنظر آلمانی‌ها است.

به چالش کشیدن تیم

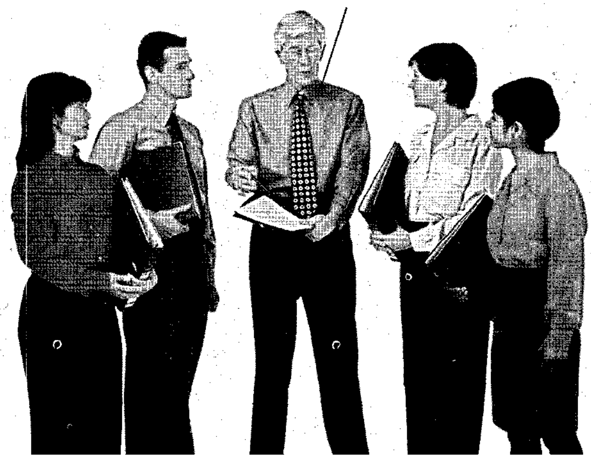
زمانی که تیم به یک سطح از خود مدیریتی رسیده است، شما هنوز باید از متمرکز باقی ماندن آن اطمینان حاصل کنید. به تیم برای پاسخ‌گویی و تطبیق با تغییرات، در محیط کاری کمک کنید. روابط داخلی آشفته کننده، از قبیل ترک یا ملحق شدن اعضا را اداره کنید.

در حالی که عملکرد تیم را یکپارچه و منسجم می‌کنید، اعضا را برای رسیدن به سطوح بالاتر موفقیت به چالش بکشید. خودتان را به عنوان نماینده‌ی تغییر تلقی کنید، غرور و افتخار در تیم‌تان را به منصه‌ی ظهور برسانید و اشتیاق و علاقه‌ای را برای بهبود و پیشرفت‌های دائمی نشان دهید.

۹۵ خارج از گزینه‌های موجود عمل کنید تا جدای از عادت.

◀ الهام‌بخش بودن

با کار کردن برای تیم و با آن‌ها، این رهبر، اعضا را به غلبه بر موانع و دستیابی بیشتر، ترغیب می‌کند.



توسعه‌ی فرهنگ تیمی

تیم‌های جهانی، نیاز به ایجاد فرهنگ مشترکی دارند، که به تمام اعضاء، انتظارات مشترک و یک حس تعلق گروهی می‌بخشد. دریابید که فرهنگ تیم با گذشت زمان تکامل می‌یابد، اما شکل‌گیری و توسعه‌ی آن می‌تواند با دستیابی زودهنگام به توافق درباره‌ی ارزش‌های مشترک تسریع شود.

۹۶ با فرهنگ تیمی مشترک، بین علایق و نقطه نظرات متفاوت تعادل برقرار کنید.

۹۷ بر روی برقراری ارتباط و شنیدن تمرکز کنید.

برقراری ارتباط به شکل خوب

کلید کار تیمی برجسته، ارتباطات است. اطمینان حاصل کنید، که شما و اعضای تیم‌تان بر حفظ زبان ساده و آسان توافق دارید. زمانی را برای روشن ساختن هرگونه مفروضات و حفظ بررسی و کنترل تفاوت‌ها در معنی و ادراک آن در نظر بگیرید. مراقب باشید، که هر کسی به آن‌چه که گفته شده گوش فرا می‌دهد. به عنوان رهبر تیم، در جستجوی رفتار غیرکلامی باشید، که نشان‌دهنده‌ی سردرگمی یا مقاومت، نظیر اخم کردن است. دیگران را به انجام نکته‌ی مذکور ترغیب کنید. به هنگام ابراز نکات، سرعت و آهنگی را که برای کل تیم راحت و آسان است، انتخاب کنید.

◀ **نشان دادن احترام**

در این مثال، به هنگام ورود با تاخیر یک عضو تیم، رهبر به وی یادآوری می‌کند که تیم به وقت‌شناسی ارج می‌نهد.



ترغیب رهبری

دستیابی به عملکرد عالی، نیازمند رفتار رهبری از هر فردی است. این امر اعضای تیم را درگیر به چالش کشیدن الگوهای فکری سنتی‌شان، به اندازه‌ی باورهای محدودکننده، درباره‌ی آن‌چه که هر یک از آن‌ها می‌توانند انجام دهند، می‌کند. تیم را به فعال بودن ترغیب و به آن‌ها در مواجهه با هر گونه اختلاف نظر قبل از تحت تأثیر قرارگرفتن عملکرد کمک کنید. در برابر افراد یاگروه‌های فرعی، که به دنبال تحمیل نقطه نظرات‌شان هستند، ایستادگی کنید، اما تمرکز بر روی حل مشکلات و نه تعیین مقصر را، به خاطر داشته باشید.

۹۸ **برای ارزش‌ها و فرهنگ اعضای تیم احترام قائل شوید، اما کار کردن به عنوان یک تیم را به آن‌ها یادآوری کنید.**

ارزش‌های مشترک

رهبر باید در مورد سطح بالایی از اعتماد در تیم، مطمئن باشد. اعتماد، تعهد را تقویت می‌کند. ارزش‌های زیر را ترغیب کنید:

- **همدلی ـ داشتن نگرانی برای سلامتی همه.**
- **انصاف ـ برخورد یکسان با یکدیگر، عاری از سوی دیگر.**
- **صداقت ـ ارتباط صریح و صادقانه با یکدیگر.**
- **احترام ـ ارزش قائل شدن برای تفاوت‌ها و مشارکت‌های یکدیگر.**
- **تسهیم‌کردن ـ تسهیم (به اشتراک گذاشتن) دانش و تخصص برای ارائه‌ی بهترین پیامد برای تیم.**

نکاتی برای اقدام

۱- با تیم، برای توافق در مورد قوانین اساسی، مانند وقت‌شناسی یا چگونگی برخورد با تعارض کار کنید.

۲- این قوانین را یادداشت و در بین تمام اعضای تیم توزیع کنید.

۳- در فواصل معین، قوانین را در جلسات تیمی مورد بازنگری قرار دهید و به طور جمعی ارزیابی کنید که تا چه حد خوبی، تیم در حال تبعیت از قوانین اساسی است.

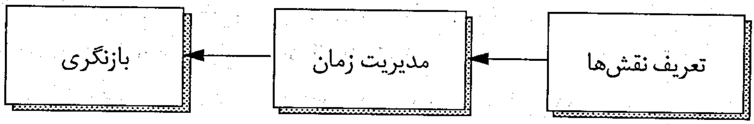
کمک به توسعه‌ی سازمان خوب

درک و آگاهی از ساختار را در سازمان‌تان توسعه دهید، تا رویه‌ها واضح باشند. تیم را به تعریف نقش‌هایشان تشویق کنید، تا هر کسی بداند، که چه انتظاری از وی می‌رود. این تعاریف را برای اجتناب از سوءتفاهمات ثبت کنید. گزارش کار را اداره کنید. مشخص کنید چه کسی، چه چیزی را از چه کسی و چه وقت دریافت

خواهد کرد. در این روش، شما به تیم‌تان برای اداره‌ی زمان و فرآیندهایش کمک خواهید کرد، تا اهداف حاصل شوند. پیشرفت را به طور منظم مرور کنید.

◀ نظارت و کنترل بر فرآیندها

اطمینان حاصل کنید، که اعضای تیم‌تان از نقش‌ها و برنامه‌ی کاری و ضرب‌الاجل آگاهی دارند. بر عملکرد، موفقیت‌ها و نتایج، نظارت و کنترل داشته باشید.



اداره‌ی تیم‌های برون‌مرزی

شرکت‌های جهانی در دنیای سرشار از شبکه‌های ارتباطی، مشغول به فعالیت هستند. بیشتر تیم‌ها از افرادی با محل‌ها و زمان‌های دوگانه تشکیل شده‌اند. دریابید، که موفقیت تیم‌تان به توسعه‌ی انسجام، ارتباط و تعامل بستگی دارد.

۹۹ ارتباط پست الکترونیکی با موضوع را حفظ کنید، اما لحن دوستانه را به خاطر داشته باشید.

۱۰۰ همیشه تفاوت‌های فرهنگی را به خاطر داشته باشید.

۱۰۱ ارتباط کلامی را به صورت مکتوب پیگیری کنید.

اداره کردن از راه دور

ارتباط، اعتماد و تعهد برای موفقیت تیم‌های برون‌مرزی بسیار مهم است. یک

حس قوی از ارتباط، یک تیم در آن سوی زمان و مکان را متحد می‌کند. الگوی وظیفه‌ای خوبی برای ارتباط باشید. از فن‌آوری استفاده کنید، اما احساس انسانی را نادیده نگیرید. یقین کنید، که شما و اعضای تیم‌تان از انجام مسؤولیت به وسیله‌ی هر کسی مطمئن هستید. بدون تعهد کامل، روحیه و حسن‌نیت به سرعت ناپدید می‌شوند. زمانی که اعضای تیم به طور گسترده‌ای پراکنده و متفرق هستند، تجدید روحیه‌ی آنان کار دشواری است.

دستیابی به پاداش‌ها

فرمول‌های خاصی برای مدیریت جهانی وجود ندارد. همه‌ی شرکت‌ها و کسب و کارها متفاوت هستند و دائم در حال تغییر هستند. به دقت با همکاران، شرکا و مشتریان جهانی‌تان برای به وجود آوردن ارزش از تفاوت‌هایتان کار کنید. با تمام قسمت‌های سازمان، از پایین به بالا، در ارتباط باشید. این کار وظیفه‌ی سختی است، اما پاداش‌های روابط جهانی خوب، فوق‌العاده باارزش هستند.

◀ در ارتباط بودن

اطمینان حاصل کنید که می‌توانید با اعضای تیم، شرکا و مشتریان‌تان در هر کجای جهان که هستید، ارتباط برقرار کنید.

نقشه‌هایی برای اداره کردن تیم‌های برون‌مرزی

نوع استراتژی	اشارات
کوتاه کردن فاصله	چند جلسه‌ی رودررو برگزار کنید و ارتباطات منظمی را به وجود آورید. اینترانت‌هایی با محوریت بیوگرافی‌های اعضای تیم ایجاد کنید، تا اعضای تیم بتوانند درباره‌ی یکدیگر بیاموزند. اقدام به پاسخ‌گویی به تماس‌های تلفنی در طی نصف روز کنید.

استفاده‌ی کارآمد از فن‌آوری	شکلی از ارتباط را که در دسترس تمام اعضا و مناسب وظیفه است انتخاب کنید. (برای مثال کنفرانس ویدئویی تا همه‌ی تیم در یک جلسه مشارکت کنند.) برای اطمینان از توافق درباره‌ی مفهوم ارتباط، تماس‌های تلفنی را به صورت مکتوب پیگیری کنید.
فرهنگ متمرکز	قبل از برقراری تماس تلفنی، به خودتان یادآوری کنید، که دریافت‌کننده از یک فرهنگ متفاوت برخوردار است و براساس آن ارتباط‌تان را تطبیق دهید. نقشه‌ی جهان را بر روی دیوار اتاق خود نصب کنید. جایی را که اعضای تیم‌تان در آن جا قرار دارند، برجسته کنید.
تعیین زمینه	فن‌آوری مناسب برای زمینه را انتخاب کنید. کنفرانس ویدئویی، برای مثال، زبان جسمانی (ارتباط غیرکلامی)، لحن صدا را به اندازه‌ی واقعیات، آشکار می‌کند. جایی که یک دستگاه فاکس، فقط اطلاعات را مبادله می‌کند.
ترغیب مشارکت	از به وجود آمدن احساس جدایی بین اعضای تیم، به وسیله‌ی ایجاد ارتباطات احساسی، نظیر جشن موفقیت، جلوگیری کنید. با هر کسی، با عقاید ترغیب‌کننده از سوی همه، به انصاف رفتار کنید و هرگز بیش از حد به افرادی، که از نظر فیزیکی به شما نزدیک‌تر هستند، اتکا نداشته باشید.
حفظ تمرکز	اهداف، بیانیه‌ی مربوط به رسالت، شرح وظیفه، نمودارهای فرآیند و وظیفه، برنامه‌ی کاری و بازنگری‌ها را به وجود آورید. برای جلوگیری از تمرکز اعضا بر مسائل محلی و داخلی، به طور منظم با آن‌ها ارتباط برقرار کنید، تا دیدگاه جهانی را از دست ندهند.

ارزیابی مهارت‌های میان‌فرهنگی خودتان

آمادگی‌تان را برای مدیریت جهانی با خواندن سؤالات زیر و سپس انتخاب نزدیک‌ترین گزینه به تجربه‌تان ارزیابی کنید؛ اگر پاسخ شما هرگز است، گزینه‌ی یک را انتخاب کنید و اگر پاسخ‌تان همیشه است، گزینه‌ی ۴ را برگزینید و غیره. با

خودتان صادق باشید. امتیازهای حاصله را با هم جمع ببندید و به تجزیه و تحلیل برای بررسی چگونگی امتیازها مراجعه کنید. از پاسخ‌هایتان برای شناسایی نقاطی، که نیاز به بهبود دارند، استفاده کنید.

گزینه‌ها

(۱) مخالف　　(۳) تا حدی موافق

(۲) تاحدی مخالف　　(۴) موافق

۱ **من اطلاعات راجع به تفاوت‌های فرهنگی را برای تأثیر بر تصمیمات‌ام، گردآوری می‌کنم.**

۱　۲　۳　۴

۲ **من از رویکردِ پذیرای افکار نو و متفاوت در برابر تفاوت‌های فرهنگی و ارزش‌هایشان برخوردار هستم.**

۱　۲　۳　۴

۳ **من علاقه‌ای به تحمیل کلیشه‌ها یا قالب‌هایم به دیگران ندارم.**

۱　۲　۳　۴

۴ من از عکس‌العمل‌های خود برای آموختن از تجربیات بین‌المللی‌ام استفاده می‌کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۵ من به‌طور مختصر و مفید و واضح در آن سوی مرزهای‌جغرافیایی و فرهنگی ارتباط برقرارمی‌کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۶ من با عدم اطمینان و ابهام در محیط کار راحت هستم.

۱ ۲ ۳ ۴

۷ من در جستجوی فرصت‌هایی برای دستیابی به تجربیات میان‌فرهنگی هستم.

۱ ۲ ۳ ۴

۸ من با دیگران به هنگام آموختن آن‌ها برای تطبیق روش‌های کاری‌شان، صبور هستم.

۱ ۲ ۳ ۴

۹ من اطمینان می‌دهم، که هر کسی با من کار کند، تفاوت‌های فرهنگی را به‌طورجدی در نظر می‌گیرد.

۱ ۲ ۳ ۴

۱۰ من بررسی درک و تفاهم مشترک در کار میان‌فرهنگی را ادامه می‌دهم.

۱ ۲ ۳ ۴

۱۱ من به آسانی و به طور کارآمد با وضعیت‌های جدید، خود را تطبیق می‌دهم.

۱ ۲ ۳ ۴

۱۲ من زمان لازم را برای ایجاد روابط قوی و اعتمادبرانگیز در نظر می‌گیرم.

۱ ۲ ۳ ۴

۱۳ من به درستی و با دقت گوش فرا می‌دهم و زمان زیادی را به هر گوینده اختصاص می‌دهم.

۱ ۲ ۳ ۴

۱۴ من اطمینان می‌دهم، که هر کسی در تیم من احساس مشارکت و به حساب آمدن می‌کند.

۱ ۲ ۳ ۴

۱۵ من می‌توانم با افراد دیگر احساس همدلی کنم، تا بدانند، که می‌توانند به من اتکا کنند.

۱ ۲ ۳ ۴

۱۶ من می‌توانم معیارهای خود را شناسایی و در راستای اداره کردن آن‌ها، تلاش کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۱۷ من تأثیر تفاوت‌های فرهنگی را در مسائل کاری پیش‌بینی می‌کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۱۸ من همیشه برای ادغام مخالفت‌ها به راه‌حل‌های سودآور دوجانبه تلاش می‌کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۱۹ من اطمینان می‌دهم که کارکنانم در جلسات آموزشی میان‌فرهنگی حضور به هم می‌رسانند.

۱ ۲ ۳ ۴

۲۰ من به نیازهای توسعه‌ی مدیریت جهانی خود توجه می‌کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۲۱ من فرصت‌هایی برای گفتگو با تیم خود درباره‌ی تفاوت فرهنگی به وجود می‌آورم.

۱ ۲ ۳ ۴

۲۲ من به درخواست و استفاده از بازخورد درباره‌ی عملکرد مدیریت جهانی‌ام مبادرت می‌ورزم.

۱ ۲ ۳ ۴

۲۳ من برای ایجاد شرایط درست برای هر کسی جهت انجام بهترین کارها، تلاش می‌کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۲۴ من به تفاوت‌های فرهنگی ارزشمندی، که می‌توانند به شرکت افزوده شوند، توجه می‌کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۲۵ من برای درک وضعیت فرهنگی مربوط به شرکت‌های تجاری تلاش می‌کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۲۶ من در صورت عدم درک فرهنگ و متقتضیات یا شرایط افراد، درباره‌ی آن‌ها قضاوت نمی‌کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۲۷ من اطمینان می‌دهم، که برای افراد متفاوت با خود، احترام قائل هستم.

۱ ۲ ۳ ۴

۲۸ من برای به اشتراک گذاشتن تجربیات بین‌المللی خود با دیگران، مشتاق هستم.

۱ ۲ ۳ ۴

۲۹ من حس شوخ‌طبعی را برای حمایت از ایجاد روابط توسعه می‌دهم.

۱ ۲ ۳ ۴

۳۰ **من به توانایی خود برای اداره‌ی زمینه‌های متفاوت فرهنگی اطمینان دارم.**

۱ ۲ ۳ ۴

۳۱ **من اطمینان می‌دهم، که هر کسی ارزش‌های اخلاقی سازمان را درک می‌کند.**

۱ ۲ ۳ ۴

۳۲ **من از تعارض میان‌فرهنگی برای تعمیق یادگیری‌مان درباره‌ی یکدیگر استفاده می‌کنم.**

۱ ۲ ۳ ۴

تجزیه و تحلیل

اکنون که پرسشنامه‌ی ارزشیابی خویش را تکمیل کرده‌اید، امتیازهای حاصله را با هم جمع ببندید و عملکردتان را بررسی کنید. به هر سطح از موفقیت که دست یافته‌اید، همیشه جایی برای پیشرفت وجود دارد. ضعیف‌ترین نواحی یا زمینه‌های خود را شناسایی و سپس فصول مربوطه‌ی کتاب را برای ایجاد و توسعه‌ی مهارت‌های مدیریت جهانی‌تان، دوباره مطالعه کنید.

امتیازهای ۶۴-۳۲: **هنوز مهارت‌های مدیریت جهانی‌تان محدود است. اهدافی را برای خودتان تعیین کنید، تا بتوانید اثربخشی‌تان را بهبود بخشید.**

امتیازهای ۹۵-۶۵: شما از توانایی خوبی برای درک مسائل مدیریت جهانی برخوردار هستید، اما برای موفقیت کامل، نیاز به توسعه‌ی مهارت‌هایتان دارید.

امتیازهای ۱۲۸-۹۶: شما یک مدیر جهانی ماهر هستید، اما به خاطر داشته باشید که رقابت بین‌المللی همیشه در حال تغییر است. بر روی بهبود همیشگی دانش و مهارت‌هایتان متمرکز باقی بمانید.

تعدادی از کتاب‌های منتشر شده توسط انتشارات نسل نواندیش

کتابهای روان‌شناسی (عملی ـ معنوی)		کتابهای باربارا دی انجلیس با ترجمه‌ی هادی ابراهیمی	
برای هر مشکلی راه حلی معنوی وجود دارد	وین‌دایر/فرجی	اعتماد به نفس	
مراقبه (ارتباط آگاهانه با خداوند)	وین‌دایر/فرجی	سفر عشق	
خود مقدس شما	وین‌دایر/ایران‌نژاد	عشق و شور زندگی	
روزشمار آرامش	وین‌دایر/انصاری‌راد	رازهایی درباره‌ی مردان	
ماندن در مسیر	وین‌دایر/انصاری‌راد	رازهایی درباره‌ی زنان	
کارت‌های آرامش درون	وین‌دایر/انصاری‌راد	رازهایی درباره‌ی عشق	
سرودخوانی معنوی	رابرت‌گاس/ایران‌نژاد	رازهایی درباره‌ی زندگی	
دوستی صمیمانه با خدا	داوسون/محمد	قوانین واقعی عشق	
موهبت‌های الهی	ماریان ویلیامسون/فرجی	۱۰۱ روش برای رمانتیک بودن	
شما به کجا می‌روید؟	سوامی‌موکتاناندا/بیات	لحظه‌های ناب	
من، من هستم	راتان لال/جعفری	لحظه‌های ناب برای عشاق	
به خود آمدن به خدایی رسیدن	ماهاترا/شمس	سوپ جوجه برای روح زوج‌ها	
عشق شفابخش	هندریکس/ابراهیمی	آیا تو آن گمشده‌ام هستی	
گفته‌های روحیه‌بخش	آلن کلارک/موسوی	از باربارا بپرسید	
ترانه دل (بازتاب عشق)	آرمند آیزن/سیمافرجی	عشق را بجویید تا بیابید	
بدون دلیل بخندیم	مادن کاتاریا/پزشکی	کارگاه عملی برای زوج‌ها	
آخرین راز شاد زیستن	اندرومتیوس/افضلی‌راد	مردها، زن‌ها و عشق	
راز شاد زیستن	اندرومتیوس/افضلی‌راد	تریلوژی عشق	
۱۰ قانون انسان بودن	شری اسکات/موسوی	**کتاب‌های زندگی مشترک**	
بعد دیگر وجود	خوزه سیلوا/پزشکی	آن‌چه زنان و مردان نمی‌دانند	آلن و باربارا پیز/افتخاری
رهایی از دام وظیفه	ورا پیفر/صالحی	زنان‌خوب‌به‌آسمان‌می‌روند،زنان‌بدبه‌همه‌جا	ارهارت/پورنگ
شبنم ایمان	بیژن محمد	پسران مریخی، دختران ونوسی	جان گری/هادی ابراهیمی
به خودم قول می‌دهم	رایلی/صالحی	قدرت ما زنان	هلن رابینز/بیژن محمد
روان‌شناسی معنوی	دانش/رحمانیان	اشاراتی زیبا در باب عشق	جان گری/هادی ابراهیمی
رانده شده به سوی آشفتگی	هالوول/میرهاشمی	مقرراتی برای زن‌ها	سارابت‌اندروز/موسوی
یادداشت‌های معنوی به خودم	پراتر/معتکف	مقرراتی برای شوهرها	جیمزدیل/موسوی